نموذج ترخيص

أنا الطالب : محمد بن سالم بن حمد الصريدي أمنح الجامعة الأردنية و / أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: محمد بن سالم بن حمد الصريدي

التوقيع: [signature]

التاريخ: ٢٠/١٢/٢٠١٣

برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية

إعداد

محمد بن سالم بن حمد الصريصري

المشرف

الدكتور محمد سليم الزبون

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون الأول، 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الأطروحة للطالب محمد بن سالم بن حمد الصريصري، وعنوانها: " برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية" وأجيزت بتاريخ: 2013/12/23

أعضاء لجنة المناقشة | **التوقيع**

الدكتور محمد سليم الزبون، مشرفا
أستاذ مشارك في أصول التربية ....

الدكتور خالد علي السرحان، عضوا
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ....

الدكتور عاطف عمر بن طريف، عضوا
أستاذ مشارك في الإدارة التربوية ....

الأستاذ الدكتور راتب السعودعضوا
أستاذ الإدارة التربويةفي جامعة عمان العربية ....

الإهداء

إلى والدي رحمه الله رحمةً واسعة.

إلى صاحبة القلب الرحيم والدتي الغالية. حفظها الله من كل سوء، والتي كان لدعواتها الصادقة لي بالتوفيق أعمق الأثر في نفسي.

إلى شقيقيّ كمال وجمال، وشقيقاتي الذين كان لهم الدور الفاعل في حثي على التعلم والتعليم ومواصلة الدراسة.

إلى زوجتي الغالية وشريكة نجاحي، إلى من كانت لي العون والسند بعد الله، وتحملت الكثير من أجلي لإتمام هذا العمل.

إلى من كان هذا العمل على حساب راحتهم ونزهتهم، إلى ثمرة قلبي، إلى إبنيّ زيد وكمال.

إلى وطني الغالي المملكة العربية السعودية.

إلى جامعتي الحبيبة الجامعة الأردنية.

إليهم جميعاً إهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى عز وجل أن يكون عوناً لي على طاعته.

محمد سالم الصريصري

شكر وتقدير

بعد أن من الله تعالى علي بفضله، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان من أستاذي الفاضل الدكتور محمد سليم الزبون ما بذله من علم وجهد وصبر؛ فكان خير استاذ و مرشد لي في مراحل إعداد هذه الأطروحة ولما تمتع به من سعة الصدر ومواصلة التوجيه والتقييم دون كلل أو ملل.

والشكر موصول إلى لجنة المناقشة أساتذتي الأجلاء : معالي الأستاذ الدكتور راتب السعود، والدكتور خالد علي السرحان ، والدكتور عاطف عمر بن طريف الذين قدموا توجيهاتهم وملاحظاتهم لتقويم وإثراء هذا العمل، وتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة فلهم مني جزيل الشكر والعرفان.

وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذه الذين شاركوا في تحكيم أداة الدراسة وتحكيم البرنامج التدريبي المقترح في الدراسة لحسن استقبالهم وإبداء ملاحظاتهم فيها.

وختاماً أشكر كل من ساهم في تسهيل العمل وتيسيره أو قدم المساعدة في مراحل إعداد الاطروحة وكل الأساتذة والإداريين في الجامعات السعودية الحكومية على تعاونهم أثناء إجراء عملية جمع المعلومات والإجابة عن أداة الدراسة، جزاهم الله عني خير الجزاء.

الباحث

محمد سالم الصريصري

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية

إعداد

محمد بن سالم بن حمد الصريصري

إشراف

الدكتور محمد سليم الزبون

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، أما عينة الدراسة فتكونت من (697) إدارياً منهم. تم تطوير استبانه للدراسة للكشف عن واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع.

أظهرت نتائج الدراسة أن جميع مجالات إدارة التنوع (مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ومجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، ومجال التعامل مع تحديات التنوع، ومجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) حصلت على درجات متوسطة. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغيري الجنس والمركز الوظيفي، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعد التعليم العالي من أهم دعائم تطوير المجتمعات البشرية وأدوات النهوض بها، وذلك لما يحتله من مكانة في تهيئة وإعداد الأطر الفنية والعلمية المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى دوره في صناعة المعرفة ونشرها. لذلك يتطلب التعليم العالي إدارة تهتم بجميع مراحل العملية الإدارية فيها، ابتداء من تطوير الأفكار، وإدارة التنوع، وانتهاء بالتطبيق والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى المديرين والمعنيين في تسخير جميع ما لديهم من موارد وإمكانيات لهذا الغرض. ولا بد من إدارة هذه المؤسسات بطرق مختلفة، وذلك تبعاً لمستوى التغير الذي تنوي الجامعات تحقيقه في مراحل العملية التعليمية المختلفة.

لذلك تعد إدارة التعليم العالي في الوقت الحاضر من الأمور المهمة، مما يجعل ضبطها وتطويرها من أهم واجبات القائمين على التعليم في الدول التي تريد الرقي والريادة. ولا يخفى على أحد أن القرن الحالي تطورت فيه جميع المجالات وليست الإدارة في مؤسسات التعليم العالي بمعزل عن ذلك. ولأجل ذلك شملها التطوير وأصبح من الضروري تجاوز الإجراءات التقليدية التي كانت تناسب المرحلة السابقة، لذا فعلى الدول أن ترسم سياستها التربوية وفق المعطيات الجديدة التي تحتاج إلى فكر جديد وإدارة جديدة تجيد التعامل مع المستجدات وأصبح من الضروري على هذه الدول اختيار القادة التربويين القادرين على إدارة النظام التربوي بشكل فعال وسليم، مستخدمين الطرق والأساليب الإدارية التي تحقق أعلى درجات الجودة، ومما يحقق ذلك ما أطلق عليه إدارة التنوع. والتنوع أو تباين العنصر البشري في مفهوم العمل أو دوره كقيمه حياتية في حد ذاته من النقاط المهمة في تحفيز الموظفين، كما يعد من الإشكاليات التي تواجه المديرين عند تحديد أساليب التحفيز في ظل التنوع أو التباين في الموارد البشرية(حمودة،2005).

فإدارة التنوع Divirsity Managment تعنى بالأسلوب الذي يستخدم في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، وهي نهج واقعي، وخطة للتغيير، يتم من خلالها استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء

بمهاراته وأدائه من خلال التركيز على التخطيط الدقيق في التعامل مع مصادر التنوع في المنظمات، باعتبارها المصبات الأساسية التي عادة ما تلتقي أو تتفاعل داخلها أنشطة البشر، فهي عرضة لطبيعتها لتنوع تلك الأعمال والأنشطة البشرية من حيث أشكالها وطبيعتها والأهداف المبتغاة من ورائها. وقد بين لومادي (Lumadi, 2008) أن إتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات يساعدها على مواكبة التغيرات الحديثة و المتسارعة، غير أنه يمكن أن تواجه هذه المؤسسات العديد من الصعوبات المتمثلة في تلبية احتياجات المجتمع من الكوادر المؤهلة، نظراً لكونها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتفان، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار.

إن الوصول إلى جودة التعليم العالي يتطلب من الجامعات الانفتاح ومسايرة العولمة التي تقدم العديد من الفرص، ومن هذه الفرص تنوع الموارد البشرية؛ وهي ظاهرة تساهم في إيجاد ميزة تنافسية لمؤسسات التعليم العالي، إذ تؤكد إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي على الارتباط بين تنوع الإدارة، وتنوع الأداء التنظيمي، والمنظمة ككل (Aigare, Thomas & Koyumdzhieva,2011).

ويستند المفهوم الأساسي لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي إلى اعتبار أن الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي من خلال زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة ورفع الروح المعنوية للموظفين(Euler & Wilke, 2009).

وقد بين الصباغ (2011) أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد في تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز المقدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدرة الإدارة على الاستفادة من التنوع، وتحسين المقدرة على التواصل مع الزملاء والموظفين من مختلف الثقافات.

ويعد التدريب من أهم الأدوات التي تستخدم للتحسين في أداء المورد البشري، وتكمن أهمية التدريب في تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، فالتدريب

يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع معنويات الأفراد وتقليل الحاجة للإشراف عن قرب، وتخفيض حوادث العمل وتعميق المعرفة المتخصصة، وتعزيز استقرار ومرونة التنظيم، ويساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وبالتالي تقليل الاعتماد على الخبير الأجنبي (McCabe, Davison & George 2007) .

كل ذلك يبين ضرورة أن تتبني الجامعات السعودية إدارة التنوع منهجاً إدارياً لها، إذ سيساعد على تدريب كوادرها العلمية والإدارية وبشكل دائم على تنمية قدراتهم ومواكبة التغيرات والتطورات المتسارعة، وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين أدائهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل التنوع الثقافي والحضاري.

مشكلة الدراسة

إن تقدير الاختلافات والاعتراف بها في العملية التعليمة أمر بالغ الأهمية، فهي تساعد في ضمان أن كل الأفراد قادرين على التعايش في ظل عالم متداخل، وسيكون من الخطأ أن نتصور أن طريقة واحدة فقط أو ثقافة واحدة فقط هي الثقافة الصحيحة، وهذا يعني أن علينا مسؤولية عالمية لفهم الاختلافات التي تجعلنا مميزين في هذا الكوكب.

والغرض من هذه الدراسة هو بناء برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي:

" ما البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية"؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع.
- بناء برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في الآتي:

1. ما واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع؟
2. ما الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية في مجال تطبيق إدارة التنوع؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمركز الوظيفي؟
4. ما البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في سعيها إلى اقتراح برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وعليه يؤمل الباحث أن يستفيد من نتائجها الجهات الآتية:

- المخططون التربويون في المملكة العربية السعودية، للاستفادة من البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، والأنشطة التدريبية التي سوف يقدمها البرنامج.
- الجامعات السعودية: وذلك من خلال تطبيق البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع، بهدف تنمية قدرة الإداريين فيها على تطبيق إدارة التنوع.
- وزارة التعليم العالي في السعودية، وذلك بتبني البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع.
- الباحثون: في مجال إدارة التنوع.

مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على عدد من المصطلحات تم تعريفها مفاهيمياً وإجرائيا على النحو الآتي:

التنــوع: الاختلافات بين الأفراد بناء على ثقافاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم وفئاتهم الاجتماعية ومجتمعاتهم، وهو مصدر رئيسي من مصادر الإبداع (Cramer, 2011).

إدارة التنوع: "إجراءات إدارية تعالج مصادر التباين في الموارد البشرية لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في المؤسسات المختلفة**"**(Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 88). ويقصد بإدارة التنوع في الدراسة الحالية: بأنها الإجراءات الإدارية التي سوف يتم تطبيقها في الجامعات السعودية لمعالجة مصادر التباين في الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية فيها.

البرنامج التدريبي: "مجموعة من العناصر والإجراءات المتكاملة والمترابطة والمؤلفة من عدد من الأهداف والموضوعات ومفرداتها، والمواد والموارد البشرية والأنشطة والفعاليات والأساليب التي تهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات وخبرات، واتجاهات محددة لتطوير أدائهم في ضوء حاجاتهم التدريبية المتمثلة، بمهاراتهم التي ظهر ضعف في أدائها**"** (بني مصطفى، 38:2004).

ويقصد بالبرنامج التدريبي في الدراسة الحالية: مجموعة من العناصر والإجراءات الإدارية المتكاملة والمترابطة التي تهدف إلى تزويد الإداريين بمعارف ومهارات وخبرات، واتجاهات تتعلق بإدارة التنوع.

حدود الدراسة

تتحدد نتائج الدراسة في ما يأتي:

- حدود بشرية: تقتصر هذه الدراسة على الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية.
- حدود زمنية: تقتصر هذه الدارسة على البيانات التي تم جمعها من الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية للعام الدراسي 2013/2012.
- حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات السعودية الحكومية.

محددات الدراسة

- ندرة المراجع والمصادر العلمية المتاحة للباحث بما في ذلك الكتب والدوريات والدراسات السابقة باللغة العربية نظراً لحداثة موضوع الدراسة.
- حداثة مفهوم إدارة التنوع وبالتالي غموضة لدى بعض المبحوثين ما يشكل صعوبة في جمع البيانات الميدانية الدقيقة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعات الدراسة: إدارة مؤسسات التعليم العالي، وإدارة التنوع، وأهمية البرامج التدريبية، ومؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بهدف تكوين خلفية مناسبة عن الموضوعات، كما يتضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة منها، وذلك على النحو الآتي:

أولا: الإطار النظري

تعمل الإدارة الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي على توفير بيئة تنظيمية ملائمة، تنظر إلى الاستفادة من تنوع الموارد البشرية كهدف مؤسسي متجدد من خلال سعيها لإيجاد التنظيم والأساليب التي تجعل لهذه العملية قيمة وظيفية بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية، من خلال تبني نظام مؤسسي يقوم على أساس المشاركة، وفتح قنوات الاتصال والحوار وتبادل الآراء والأفكار، والنقد البناء والاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل مما يوجد لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين نوع من الولاء والانتماء المؤسسي يدفعهم إلى تقديم الآراء والأفكار التي تساهم في تحقيق أهداف الجامعة، بالإضافة إلى الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس والعاملين بشكل دائم ومستمر لمواكبة التغيرات، والتطورات المتسارعة مما يسهم في تنمية مهاراتهم ومقدراتهم ويؤدي إلى تحسين أدائهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

وتتضح صعوبة الدور المطلوب من الجامعات في تطوير رؤية وإستراتيجية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة من أجل أن تؤدي الدور المحدد لها في بناء الشخصية وإعدادها وتأهيلها لتحمل المسؤولية، لذلك بادرت العديد من المؤتمرات التربوية على الصعيد العالمي والإقليمي بطرح هذا الموضوع بغية لفت نظر القائمين على التعليم، وقد تم التأكيد في مؤتمر اليونسكو عن التعليم العالي في القرن الحادي والعشرين الذي عقد على ما ينبغي على الحكومات ومؤسسات التعليم فعله بهذا الخصوص، من حيث البحث عن جودة النوعية في مخرجات مؤسسات التعليم العالي من كافة جوانبها(عبد الحميد، 2000).

والجدير بالذكر أن عملية تكوين قوة عاملة متنوعة تتطلب الوقت، كما أن نتائجها تحتاج إلى وقت أيضاً من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ذلك يعني أن إدارة المؤسسة التعليمية عليها أن لا تفقد الاهتمام أو التركيز بسبب تأخر النتائج المرجوة من إدارة التنوع.

وعند الحديث عن مؤسسات التعليم العالي يتضح الدور الكبير لأعضاء هيئة التدريس نظراً للمركز الأساسي الذي يحتله عضو هيئة التدريس في النظام التعليمي(الحلبي، 2009). لذلك لم يعد يكفي أن يتقن الأستاذ مادته العلمية، بل أصبح من الضروري أن يكون متمتعاً بكفايات شخصية متكاملة ومقدرات خلاقة من بينها المقدرة على التعامل مع التنوع وإدارته، من خلال على التدريب التعامل بفاعلية مع جميع أشكال التباين والاختلاف في مؤسسات التعليم العالي.

وبذلك يمكن القول أن اختلاط الطلبة مع أعضاء هيئة التدريس ومع طلبة آخرين من كليات أخرى من ذوي خلفيات متنوعة، من شأنه أن يعزز النظرة الإيجابية للتنوع الثقافي والتنوع البنائي لهم، إذ إن وجود التنوع بين طلبة ما بعد المرحلة الثانوية يزيد من احتمالية تفاعل الأجيال مع بعضهم البعض.

كما يرتبط التنوع البنائي بشكل إيجابي مع التفاعل غير الرسمي، فقد أكد الطلبة الملتحقون بالمؤسسات التي تحرص على تنوع الأفراد والعاملين فيها أنهم يتفاعلون مع أقرانهم بشكل أكبر من الطلبة الملتحقين بالمؤسسات المتجانسة. ويظهر التنوع في مؤسسات التعليم العالي من خلال تواجد طلبة من بيئات مختلفة في فصل دراسي واحد، والذي من شأنه أن يعزز تجربة الفصول الدراسية المتنوعة والتي تشمل طلبة من جنسيات وأعراق وأصول متنوعة، وهذا ما يدعى بالتنوع البنائي والذي يؤثر بشكل مباشر في وجهات نظر الطلبة وخبراتهم ونظرتهم بشكل عام. إن مقدار الوقت والطاقة الذي يقضيه الطلبة في الأنشطة التعليمية الهادفة يعد من المؤشرات القوية على تحقيق التنوع البنائي في عمليات التعلم، وقد أشارت البحوث التي تم إجراؤها بهذا المجال بوجود صلة بين المناهج الدراسية وخبرات نتاج التعلم، إذ تم تحديد عناصر التعلم الذي يعتمد على التنوع البنائي وهي: التفاعل بين الطالب وأعضاء هيئة التدريس، والتعاون بين الطلبة، والتعلم القائم على النشاط، وتغذية راجعة فورية، وإنجاز المهمة في وقتها توقعات عالية، واحترام جميع المواهب على اختلاف أنواعها، وطرق التعلم (Viverette, 2011).

كما أكد جورين ودي وهورتادو وجورين (Gurin, Dey, Hurtado& Gurin , 2002) على أن هنالك علاقة قوية بين التنوع ومنتجات التعليم، ومخرجات التعلم مع في المرحلة الثانوية، مفسرين ذلك أن الهوية تتطور بشكل أفضل عندما تتاح الحرية النفسية للمراهقين والتي من خلالها يستطيعون تجربة مختلف الأدوار الاجتماعية قبل تحديد التزامهم الاجتماعي والسياسي المحدد. خاصة وأن هنالك العديد من التحولات التي تحدث في شخصية الطلبة واتجاهاتهم ومعتقداتهم، ووجهات نظرهم طوال مدة العملية التعليمية الجامعية، إذ تمثل هذه التحولات تغييرات كبيرة في المواقف الاجتماعية والسياسية للطلبة الجامعيين (Engberg, 2007). وعندما يتعرض الطالب لمثل هذه التجربة الجامعية الغنية بالعناصر المتنوعة، وتفاعل الطلبة من خلفيات ثقافية مختلفة مع أعضاء هيئة تدريس وطلبة من ثقافات متنوعة، يكون هناك فرصة أكبر لأن ينعكس ذلك على تفكيرهم بحيث يصبح أكثر ايجابية.

لذلك يمكن القول بأن التنوع البنائي يرتبط بزيادة فرصة الطلبة في التفاعل مع أقرانهم من أجناس وأعراق وخلفيات ثقافية مختلفة، مما يتيح لهم فرصة المشاركة في مناقشات متنوعة، كما أن التفاعل بين الأعراق المتنوعة بشكل متواصل، ينعكس على فرصة التطور والتنمية الذاتية وعلى ذاكرة الطالب والرضا العام.

وأشار كل من ناغدا وجورين (Nagda & Gurin, 2006) أنه من أجل أن يكون هناك تفاعل ناجح بين الأعراق، يجب أن يكون التنوع في الجماعة، والذي يصبح ناجحا عندما يكون لكل الأفراد في هذه الجماعة فرصاً متساوية لمعرفة بعضهم البعض بشكل جيد ويكون هنالك فرصة للتفاعل من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة بحيث يكون هذا التفاعل تحت إشراف جهات ذات خبرة في إدارة التنوع.

ويمكن أن يؤدي التفاعل الثقافي الذي تم إدارته إلى تقديم فوائد جمة وقيمة مضافة في عمليات التعلم، إذا تم إدارته بشكل صحيح، ولكنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا لم يتم إدارته كم يجب، فقد يؤدي إلى خلافات في النقاش وخبرات سلبية للطلبة والتهميش لبعضهم وصعوبات في العمل الجماعي (Taras & Rowney, 2007) .

مفهوم التنوع

التنوع هو اختلافات الناس وأعراقهم وأجناسهم وأعمارهم ومقدراتهم الجسدية والفكرية وهوياتهم ومعتقداتهم الدينية.

لذلك تشجع العديد من المؤسسات التنوع في الأيدي العاملة، لما له من أثر إيجابي على إيجاد مزايا تنافسية مهمة في المجالات المتعلقة بتوظيف المواهب واستبقائها، والتزام الموظفين وإنتاجيتهم، والابتكار المربح، فالمؤسسات التي تتبني التنوع تكون أكثر مقدرة على التفوق، ومن جهة أخرى فإن العاملين يتوقعون أن المؤسسة ستقدر وتستفيد من مهاراتهم وخلفياتهم وما يقدمونه من معرفة، فضلاً عن أن الموظفين يعبرون عن أنفسهم في العمل بأسلوب أكثر شمولاً حين يوظفون اختلافاتهم لتعيين فرص العمل للخروج بأفكار جديدة، يؤدي إلى ما هو أكبر من الالتزام وأعلى من الإنتاجية (الصباغ، 2011).

وحتى تتمكن المؤسسة من زيادة قيمة العمل الناتجة عن التنوع لابد من تنوع فريق العمل، حيث تخرج الفرق المتنوعة بقرارات أفضل من نظيراتها المتماثلة، فضلاً عما تقدمه من نتائج تتصف بالإبداع، بالإضافة إلى مقدرتها على التعامل مع التحديات المعقدة بمزيد من الفاعلية. كما يؤثر التنوع في الأداء على الجوانب المالية في المؤسسات التي تحرص على إدارة التنوع، إذ توصل كل من جادمنسن وهارتنيان(Gudmundson, & Hartenian, 2000) إلى أن الشركات التي لديها أعلى نسبة من التنوع العرقي تحقق المزيد من الأرباح والإيرادات.

ويمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي لابد من أخذها بالاعتبار والتي تساهم في رفع الأداء نتيجة التنوع وتقلل من التحديات التي تواجه إدارة التنوع، فمع مرور الوقت يتكيف الأفراد مع التنوع الثقافي في البيئة المحيطة بهم، وبالتالي تنخفض آثار عدم التجانس فيما بينهم مما ينعكس على إنتاجية وأداء المؤسسة.

ولتوظيف فريق عمل متنوع يجب العمل على الأتي (الصباغ، 2011):

1- **توسيع نطاق استراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالتوظيف:** إذ يجب العمل على إعلان الوظائف باستخدام الوسائل الإعلامية المختلفة وذلك للعمل على جذب مجموعات ذات خلفيات مختلفة بهدف تحسين أداء الفريق.

2- **طلب المساعدة من داخل المؤسسة:** إذ يجب العمل على الاستفادة من علاقة الموظفين بمجموعاتهم، من خلال اقتراح قسم الموارد البشرية داخل المؤسسة على الموظفين البارزين من المديرين ليكونوا أعضاء من أعضاء المجموعات المتنوعة لمرشحي الوظائف المحتملة.

3- **تسويق المؤسسة للموظفين الجدد المحتملين**: إن تعيين موظفين جدد يتسمون بالتنوع لا يكفي، بل يجب أن يكونوا على استعداد للتعلم بشأن ما تخطط الشركة تنفيذه من المبادرات المستقبلية، والتأكيد على مزايا العمل الخاص بالمؤسسة. ولابد من التأكيد هنا أن التنوع لا يتعلق فقط بتمثيل الجنسيات أو الأعراق المختلفة فقط، بل هي عملية لتحقيق عائد أكبر للمؤسسة من خلال زيادة الإبداع والإنتاجية فيها، فيعتبر الاتصال الداخلي المتناسق وتعليم وتثقيف العاملين فيها أمر أساسي لاكتساب الدعم من قبل أصحاب المصالح. كل ذلك يعتبر من مسؤوليات الإدارة، وذلك عن طريق عمل تقييم للفوائد التي تعود على المؤسسة من تنوع القوة العاملة فيها، كما يجب الأخذ بالاعتبار أن قيمة عملية التنويع تكمن في تحديد الفوائد الايجابية أو السلبيات والتحديات الفعلية وليس التنوع نفسه.

مفهوم إدارة التنوع

لم يضع الأكاديميين تعريفاً موحداً لإدارة التنوع، فهنالك مجموعة من الآراء المتعلقة بإدارة التنوع والتي تعكس تبايناً واضحاً. فهو مفهوم يصف مقدرات الأفراد؛ إذ تقوم معظم المنظمات بتطبيق إدارة التنوع على أنها مفهوم مرتبط بالمقدرات، الأمر الذي يستدعي العديد من الممارسات التنظيمية (Strachan & French, 2009). لذلك يمكن القول أن التنوع أو تباين عناصر العمل ومقدراتهم من أبرز العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التعامل مع الموارد البشرية الإقليمية والعالمية.

كما يعد مفهوم إدارة التنوع واحداً من المفاهيم الحديثة، حيث يرجع دخولها إلى الثمانينيات من القرن الماضي، وبدأ الاستخدام الحقيقي لهذا المفهوم في أوائل التسعينيات من القرن الماضي. إذ تم استخدام العديد من المفاهيم ذات العلاقة بمغزى إدارة التنوع لتوضيح أفكار جديدة حول تطوير قوى العمل المتزايدة بشكل مستمر، والتي تشمل بحد ذاتها التنوع المختلف لقوى العمل(Konard, 2003).

وتعرف إدارة التنوع بأنها "الإدارة التي تتعامل مع أشكال الاختلاف والتباين بهدف تطوير العمل بشكل ايجابي"(Agocs & Burr, 1996,p. 62). كما تعرف بأنها "الإجراءات الإدارية الهادفة إلى

الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمات المختلفة بهدف تطوير الأداء لدى هذه المنظمات"(Ivancevich & Gilbert, 2000, p.41).

كما يرى كونارد وبراساد وبرنقل (Konrad, Prasad, & Pringle,2006,p.7) أن إدارة التنوع تتمثل في " السياسات والممارسات التي تتبناها مختلف المنظمات والتي تسعى إلى خلق نوع من التباين والانسجام والاختلاف بين قوى العمل".

في حين يرى ستوتز و ودول (Stotz & Wedel, 2009) أن إدارة التنوع هي التخطيط والتنفيذ للنظم والممارسات التنظيمية من أجل إدارة الأفراد وتحقيق وزيادة الفوائد والمخرجات، للتنوع الاجتماعي للأفراد والمنظمة داخل بيئة العمل، ويمكن من خلال هذا التعريف التوصل إلى أن إدارة التنوع لا تنحصر فقط في التنوع الفردي للموظفين وإنما تبرز قيمتها لجميع الأفراد والأطراف المعنيين.

ويشير التنوع إلى الاختلاف بين الأشخاص الناتج عن انتمائهم إلى العرق، أو الخلفيات الإثنية، أو الأعمار، أو المقدرات الجسدية والفكرية، بالإضافة إلى التوجهات والهويات الجنسية، والمعتقدات الدينية، وأنماط التعلم والعمل وغيرها(الصباغ،2011).

كما عُرفت بأنها إستراتيجية تستخدم لتعزيز التنوع والإدراك والتنفيذ المتعلق بتنوع المنظمات (Deshwal & Choudhary, 2012).

وتعتبر إدارة التنوع من الأمور الصعبة، وضمان تقدمها في المنظمات من الأمور المعقدة أيضا، إذ تحاول المؤسسات جعلها من الأمور التقليدية فيها لكي تحقق أهدافها، لذلك فإن إدارة التنوع المتزايد بين الأفراد في المؤسسات أصبح من الأمور الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية والتي لا يمكن إغفالها (Babrosa & Cabral- Cardoso, 2007).

وفي الوقت الحالي، لا ينظر إلى إدارة التنوع على أنها كيانات مختلفة تحل مكان بعضها البعض ولكنها على عكس ذلك تركز على جمع هذه الاختلافات بغض النظر عن ماهيتها وتتعامل معها بتعاون وديناميكية وإبداع.

وهنالك ما يسمى بخرائط التنوع والتي بينت أن الثقافات ذات القيم الفردية تتجه نحو تقليص المسافة أو فجوة القوة، بينما لا تجد المجتمعات ذات الثقافة الجماعية أي سبب يحول دون قبول أو توزيع القوى والنفوذ بين أعضاء المجتمع الواحد(حمودة، 2005).

وتتضمن إدارة التنوع تشجيع جميع أعضاء هيئة التدريس من الأقليات المختلفة إلى الالتحاق بالعمل في الجامعات بهدف إتاحة الفرصة لهذه الجامعات لمعالجة القضايا التي تتعلق بالصور النمطية والتمييز، مما يساهم في الإعداد الأفضل للطلبة ليتمكنوا من العيش والعمل في مجتمع متنوع. كما أن إدارة التنوع تعد من متطلبات التعليم الفعال للطلبة بعد المرحلة الثانوية، إذ يساهم التنوع في تطوير مهارات الاتصال لديهم مع الأقران والأشخاص ذوي النفوذ من الثقافات الأخرى، كما تساهم إدارة التنوع الثقافي في مجال التعليم العالي في تخريج طلبة ذوي مستويات عالية، لديهم المقدرة على التأثر بشكل فعال في بيئات العمل المتنوعة، كما يساعد في وضع استراتيجيات ومناهج دراسية ذات قيمة مضافة في الجامعات، وفي تشكيل نمط ثقافي متنوع في الكليات ويعطي بعداً في تقييم البحوث ذات الطابع الثقافي العالمي، لذلك تتطلب مثل هذه التجارب التنويع في توظيف أعضاء هيئة التدريس وجميع العاملين في مؤسسات التعليم العالي (Edwards,2009).

مما سبق يمكن القول أن إدارة التنوع تتضمن مجموعة متنوعة من الأنشطة التدريبية المتنوعة والتي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية أو الموردين الخارجيين التفاعل بين المشاركين حول حالات السلوك في مكان العمل، وتكون من خلال إدراك وفهم الاختلاف والتباين الواسع بين المقدرات والكفاءات التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة، حيث يركز هذا المفهوم نوعاً ما على الصفات الفردية، وأهمية تقييم وتقدير كل فرد لمزيج المقدرات، والمهارات، والمشاركات، والمعرفة التي يمتلكها.

إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي (الجامعات)

من الظواهر العالمية الشائعة في مؤسسات التعليم العالي التنوع في القوى العاملة حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن أو الجنس أو العرق أو الجنسية أو الدين أو الانتماءات العشائرية أو المناطقية أو المذهبية أو السياسية، وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية. ويشار إلى ظاهرة التنوع في القوى العاملة اليوم في أدبيات إدارة الأعمال بالمصطلح الذي تطور إلى حقل معرفي كتبت فيه الكثير من الكتب والمقالات وعقدت الندوات والمؤتمرات لمناقشته، كذلك هناك دورات تدريبية مكثفة تتناول هذا الموضوع (العامري، 2006).

وتقدم مؤسسات التعليم العالي في هذا المجال خدماتها لِتمكين المديرين والمسؤولين من بناء ثقافة تنظيمية متسامحة، تتقبل الآخر، وتحترم خصوصياته. فالفروقات الموجودة بين العاملين تنعكس على سلوكياتهم وتسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم، لذا يجب مراعاتها وتوظيفها لصالح مؤسسات التعليم العالي. فما من مكان عمل إلا ويعمل فيه عاملون من مختلف الأعمار فهناك شباب، وهناك من تخطى الخمسين، وهناك رجال ونساء وهناك الأبيض والأسود، ناهيك عن الانحدارات العشائرية والمعتقدات الدينية والاتجاهات الفكرية المختلفة، كذلك هناك فئة من العاملين حرمت من نعمة يتمتع بها أسوياء العاملين ممن يتمتعون بقابلية بدنية كاملة وهم أصحاب ذوي الاحتياجات الخاصة باختلاف درجة إعاقتهم كل هذا التنوع يحتاج إلى إدارة واعية تراعي مشاعر كل فئة و تمنع أي تجاوز على خصوصياتها من ناحية والعمل على دمجهم و إيجاد نسيج متكامل يزيد من فاعلية الميزة التنافسية من ناحية أخرى (Euler & Wilke, 2009).

ويعد التنوع ميزة لها العديد من الفوائد؛ فبعض دول العالم المتقدم مثل أمريكا تستقدم سنوياً أعداداً معينة من جميع دول العالم عن طريق الهجرة، كذلك فإن دول العالم شاسعة المساحة تستقدم بدورها مهاجرين وتحرص على تنوعهم من مختلف دول العالم الأخرى وأوضح مثال لها هي كندا وأستراليا ونيوزيلندا(Kitagawa & Oba, 2010).

من جانب آخر فإن الإنتاجية يمكن أن تزداد سواء على مستوى الأفراد أو الأقسام إذ إن الأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبذلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء، وإن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل

لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. فمن أهم المزايا التي يوفرها تنوع القوة العاملة في مؤسسات التعليم العالي هو تنوع الخبرات والمهارات وأساليب التفكير وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفاً واحداً لمواجهة أزمة معينة. كذلك فإن عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو النساء أو بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين، الأمر الذي يعني تكاليف إضافية للتعاقد مع عاملين جدد ودفع غرامات ومعالجة شكاوى العاملين الخارجين من الشركة و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف(Lumadi, 2008).

ولعل الإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم وعادة ما يحاول أعضاء الفئات المتنوعة إثبات وجودهم من خلال المثابرة وتقديم ما هو متميز وجديد، ولا بد من الإشارة إلى أن مؤسسات التعليم العالي الكبيرة تلجا اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة Organizational Multiculturalism بإثراء الثقافة التنظيمية السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة، فمشاركة الفئات المتنوعة بأفراحهم أو مناسباتهم واحترام خصوصياتهم واعتبارها سياقاً دائماً في نظم العمل الخاصة بالشركة له مردوده الكبير(Hannah, 2012).

مقابل المزايا المشار إليها هناك السلبيات التي تنجم عن عدم إدارة التنوع أو احترامه التي قد توجد مشاكل كبيرة للإدارة في مؤسسات التعليم العالي هي في غنى عنها، وأولى هذه السلبيات العنصرية والتمييز ضد بعض فئات العاملين، فالتصرف بطريقة تدل على عدم قبول الآخر لها صور مختلفة، فالاعتقاد بأن عرقاً معيناً أو ثقافة معينة هي الأفضل وغيرها غير مقبول هو أول صورة للعنصرية التي تؤدي إلى إحباط الآخر. كذلك من السلبيات الشائعة والمنتشرة إصدار الأحكام المسبقة على قضية معينة أو فرد أو شعب معين فكثيراً ما يطلق حكم عام و سريع بأن من تسبب في مشكلة معينة هو من العرق الفلاني أو الجنسية الفلانية وإنهم معروفون بهذه المشاكل. وأيضا هناك الحكم الجاهز بغض النظر عن الأداء، فمازال الموظف أو العامل من فئة متنوعة أو أقلية فهو إما ممتاز في كل أعماله أو سيء في أعماله جميعها وهذا حكم متطرف يصدر دون تقييم عادل للأداء، وإنما يصدر تحت تأثير القالب الجاهز للحكم على أقلية أو شريحة معينة. إن الكيل بمكيالين يمكن ملاحظته في

اتخاذ قرارات إدارية مختلفة في قضية واحدة يتحيز فيها بعض المسؤولين لأسباب غير موضوعية ويلحق فيها الضرر بعامل أو موظف لصالح عامل أو موظف آخر(Mills, 2011).

وسلسلة السلبيات كثيرة فهناك ما يسمى السقف الزجاجي وهو حاجز غير مرئي تعاني منه عادة النساء أو الأقليات العرقية يحد من تقدمهم إلى الوظائف الإدارية العليا في الشركات الكبرى ومؤسسات التعليم العالي رغم كفاءتهم بسبب كونهم من فئات أخرى غير فئات الأغلبية المسيطرة. ومن السلبيات الأخرى ما يسمى بتضخيم الدور للعامل الذي ينتمي إلى أحد الفئات المتنوعة حيث يطالب بعمل وإنجاز أكثر من غيره أو إرهاقه بأعمال أكبر من طاقته (Choi & Rainey , 2009). وللقضاء على هذه السلبيات وإدارة القوة المتنوعة بفاعلية، فإن أول ما يجب أن تجسده الإدارة في مؤسسات التعليم العالي كسياق عمل هو القاعدة الذهبية أي معاملة الآخرين بالطريقة نفسها التي يجب على المسؤول أو أي فرد في مؤسسات التعليم العالي أن يعامل فيها، فالاحترام واللطف بالتعامل والعدالة يطلبها الآخرون كما نطلبها نحن. ولعل الدورات التدريبية وكيفية التعامل مع التنوع بالقوة العاملة هو أمر حيوي للمديرين ولجميع كوادر المؤسسات التعليمية. كذلك فإن التوعية بالثقافات المتنوعة وما فيها من إيجابيات والحث على احترام عناصرها يساعد في إشاعة جو من التسامح والتعاون لمصلحة الجامعة. ولا بد من الإشارة إلى أن الجامعات في دول مختلفة تقدم مواد دراسية للطلبة الذين يريدون العمل في بيئات معينة، حيث تغطي الأمور المتعلقة بهذه البيئة كافة من ناحية التاريخ والعادات والتقاليد والثقافة السائدة والنظام الاقتصادي والسياسي وغير ذلك من الأمور (Olsen, & Martins, 2012).

مما سبق نرى إن من أهم الأمور التي تساعد في زيادة فاعلية إدارة التنوع وهو تصحيح الأخطاء التاريخية بحق بعض الفئات التي تعرضت إلى إجحاف و ظلم في بعض المؤسسات التعليمية لأسباب شتى في السابق، مثال ذلك ما حصل في جنوب إفريقيا حيث التفرقة العنصرية الصارخ، إن حقيقة التنوع في البشر في مؤسسات التعليم العالي تتطلب اليوم وعياً وحسن إدارة لتحويل هذا التنوع إلى ميزة تنافسية داعمة لمؤسسات التعليم العالي.

أهداف إدارة التنوع:

قام العديد من الباحثين والقادة والأكاديميين بدعم عملية تقييم التنوع وبينوا أن القوة العاملة المتنوعة والتي تدار بطريقة جيدة، تعد وسيلة للوصول إلى الميزة التنافسية للمؤسسة، وتهدف إدارة التنوع إلى القيام بنشاطات وممارسات أو أنظمة رسمية مؤسسية، والتي يتم تطويرها وتطبيقها من أجل الوصول إلى إدارة تنوع فعّالة (Yang & Konrad, 2011) .

ذكر ورنش (Wrench, 2002) العديد من المزايا لإدارة التنوع فهي تحقق جودة أفضل كما تعزز الإنتاجية وتزيد من المقدرة على حل المشكلات، وتحسن فرصة الوصول إلى الأسواق الدولية وتجنب تكاليف التمييز العنصري، على سبيل المثال، إساءة إلى سمعة الشركة أو الغرامات المالية، وارتفاع فرص الفوز بعقود أو جذب عملاء من الشركات المخصصة من الذين يقدرون التنوع .

يرى كوكس وكوكس وأونيل (Cox , Cox & O'Neill, 2001) أن هناك ثلاثة أهداف رئيسية لإدارة التنوع وهي:

1. إيجاد مناخ إنتاج داخل المنظمة أو الجامعة.
2. حماية الأفراد والعاملين داخل المنظمة أو الجامعة من أية نوع من التمييز الاجتماعي.
3. العمل على تقديم وإيجاد فرص متساوية.

كما تتمثل أهداف إدارة التنوع في مقدرتها على تحقيق الآتي (Viverette, 2011):

- الاستفادة من جميع مواردها، حتى لو كان بعض الأفراد ليسوا جزءاً من التيار الرئيسي التقليدي تعود إلى أسباب أصولهم العرقية أو الدين أو الجنسية أو الجنس.
- إيجاد قوة أكبر من ذوي المجموعات المتجانسة المبتكرة، وبسبب الضغوطات المتزايدة أصبحت الشركات تميل إلى التفاعل بمرونة أقل مع التغيرات الخارجية، فإن إدارة التنوع تعمل على زيادة قابلية المرونة في الشركات للتعامل مع الضغوطات.
- أكثر إنتاجية وربحية لمؤسسات التعليم العالي.
- دمج التنوع المطلوب من العاملين مما يزيد من التحفيز وتحقيق رضا الموظفين والحد من الدوران الوظيفي.

أنواع التنوع:

هناك العديد من أنواع التنوع، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أولاً: التنوع الثقافي

تتخذ الثقافة أشكالاً متنوعة عبر الزمان والمكان، وهذا التنوع يتجلى في أصالة الهويات المميزة للمجموعات والمجتمعات التي تتألف منها الإنسانية، وكذا في تعددها وتفاعلها. ويتزايد تنوع هذه المجتمعات يوما بعد يوم، مما يستدعي التفاعل المنسجم والرغبة في العيش المشترك بين الافراد والمجموعات ذات الهويات الثقافية المتعددة والمتنوعة (Ofori-Dankwa and Lane, 2000).

ووفقاً لإدوارد (Edwards, 2009)، يجب إعادة تمثيل الأقليات من أعضاء هيئة التدريس الممثلين تمثيلاً ناقصاً ليكونوا بمثابة مرشدين وملهمين للطلبة فيما يتعلق بمهن مجال التعليم العالي والممارسة الصحية. وبالإضافة إلى ذلك، تشكل ثقافة الكلية المتنوعة الأساس لتوجيه وتقييم البحوث التي تركز على الكفاءة الثقافية.

كما يساهم التنوع الثقافي في إثراء الخبرات التعليمية لخريجي الجامعات فيما يتعلق بالتنوع الثقافي للإعدادات الثانوية. ومن المزايا الأخرى لإدارة التنوع الثقافي في مجال التعليم العالي هي المقدرة على تخريج طلبة من ذوي مستويات عالية، حيث يمكن أن يعملوا ويؤثروا بشكل فعال في بيئات العمالة المتنوعة (Deleon, 1995) .

وحدد هيرتادو (Hurtado, 2007) ثلاثة أسباب لأهمية الربط بين التنوع والتعليم الجامعي: تثقيف المواطنين والمعلمين والجيل القادم من القادة وأصحاب المناصب، وتحقيق المزيد من الاتساق في إعداد الطلبة الجامعيين، وإيجاد الطرق المناسبة لدمج التنوع في التيار الرئيسي للعمل في الإعداد الجامعي.

وهناك عامل آخر يساهم في تطوير الخبرة المتعلقة في الفصول الدراسية بشأن التنوع الثقافي وهو توجيه عضو هيئة التدريس؛ فأعضاء هيئة التدريس يعملون ضمن منهج واحد من أربع مناهج: الحياد والتشابه والتنوع و التشابه المتنوع، ويركز أعضاء هيئة التدريس الذين يتبنون منهج التشابه

للتأكيد على أوجه التشابه بين الثقافات المختلفة. أما أعضاء هيئة التدريس من أصحاب منهج التنوع فهم يركزون على نقاط الاختلاف بين الثقافات ونادراً ما يركزون على أوجه التشابه. في حين أن أعضاء هيئة التدريس الذين يستخدمون نموذج الحياد فهم يتوجهون إلى إعطاء القليل من الاهتمام لأوجه التشابه أو الاختلاف بين الثقافات المختلفة، وأخيراً التشابه المتنوع وهم الذين يؤكدون على نقاط الاختلاف والتشابه (Ofori-Dankwa and Lane, 2000).

ثانياً: التنوع البنائي

يتطلب توفير التعليم الجيد للطلبة لما بعد المرحلة الثانوية التفاعل مع الأشخاص من ثقافات أخرى الأمر الذي يستدعي التنويع في توظيف أعضاء هيئة التدريس والموظفين. إذ يدعم التنويع في إعادة تمثيل أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة العديد من وجهات النظر المطلوبة لوضع استراتيجيات ومناهج دراسية مصممة لتزويد الطلبة بالفصول الدراسية وتنوع النشاطات اللامنهجية (Pike & Kuh, 2006).

وقد بينت الدراسات التي تم إجرائها من قبل (Gurin et al , 2002; Hurtado, 2005; Milem; Chang & Anthony, 2005) أنه يجب زيادة فعالية التنوع البنائي بطريقة مقصودة للحصول على الفائدة القصوى منه مثله كباقي الموارد التعليمية الأخرى كالتكنولوجيا والمكتبات وأعضاء هيئة التدريس، فلذلك يجب تفعيل هذا التنوع من قبل الطلبة، ويجب على المؤسسات التعليمية إيجاد الفرص لضمان تفاعل الطلبة ويتعلموا من بعضهم البعض.

ومن الطرق التي يستطيع بها الطلبة تعلم الطريقة الصحيحة للتفاعل بين الثقافات هي من خلال القراءة والأدب والنقاشات المشتركة (Gurin et al., 2002)، يستطيع المعلمون تقديم دورات تعليمية حول العادات والمعتقدات والاختلافات بين الجماعات والتاريخ، وبالرغم من وجود المبادرات المنهجية التي تتعلق بهذا الموضوع، فهناك أدلة محدودة عن أهمية هذه الدورات المنهجية. إذ يبين هورتادو (Hurtado, 2005) في دراسة مطولة على الطلاب في 10 معاهد، حيث وجد أن هناك مشاعر إدراكية واجتماعية وديمقراطية تترافق مع الالتحاق بهذه الدورات. وباستخدام بيانات هذه الدراسة قام غرين وآخرون (Gurin et al, 2002) بتقييم أثر الانضمام إلى هذه الدورات مقارنة بدورات إدارة الأعمال ووجدوا آثاراً ايجابيا للتفاعل والوعي الاجتماعي لهؤلاء الطلبه وعلى تطوعهم

في الأعمال التطوعية ومشاركتهم في الحد من الفقر. وفي محاولة معرفة الفرق بين الذين أتموا هذه الدورات والذين قاموا بالانتساب إليها فقط قام شانغ (Chang, 2002) بإيجاد العلاقة بين إتمام هذه الدورات وموقفهم الايجابي مع الطلبة ذوي الأعراق المختلفة ومقدرتهم على التفاعل الفكري معهم. من الطرق الأخرى التي يستطيع بها الطلبة الاستفادة من التنوع، هو التفاعل الحاصل مع الزملاء خارج نطاق المحاضرات الدراسية والقيام بالمشاركة في الفعاليات التي تقام في حرم الجامعة (Gurin et al., 2002). وعند النظر في موضوع الصدقات والعلاقات بين الأعراق المختلفة وشركاء السكن، يلاحظ انه في مثل تلك الحالات أن الانسجام بين هذه الاعراق له الأثر الكبير في الحد من ظاهرة الأحكام المسبقة على الطرف الأخر من الأصول المختلفة وأثره أيضا في زيادة المساواة بين الطلبة.

ويبين فوربير (Vorauer, 2006) أن الطلبة من الاعراق المختلفة سواء كانوا من الأقلية أم الأكثرية يقلقون بشكل رئيسي حول الطريقة التي سيقيّمهم فيها شركاؤهم من العرق الآخر والطريقة التي سيحكم بها عليهم، وبالتالي عدم انخراطهم مع هذه الجماعات.

وقد أخفقت العديد من الجهود الرامية إلى تحسين العلاقات بين الأطراف أصحاب الاعراق المختلفة في الجامعات وتدريبهم على الطريقة الصحيحة في الخوض في ثقافة الآخر، ولكن يمكن لمؤسسات التعليم العالي من خلال الاستفادة من مؤسسات مختصة وميسرة لمساعدة الطلبة في التفاعل والتعلم بشكل أكبر و مساعدتهم في التعامل مع الآثار النفسية المتوقعة والناتجة مع الاختلاط بثقافة الآخر بالإضافة إلى تقديم عروض توضيحية للتغيرات الاجتماعية التي يتم تطبيقها والذي يساعد المجموعات الأقلية أو الأغلبية من معرفة النقاط المشتركة فيما بينها.

ثالثاَ: التنوع الاجتماعي

إن المجتمعات غير المتجانسة عرضة للتفكك والتفرقة خاصة إن فرض التعايش المشترك عليها بالعنف، ما يشجعها عند تداعي النظام وتفككه التعبير عما يكمن داخلها من معاناة التهميش أو الطموح بالانفصال، فالتنوع الاجتماعي يضعف الدولة إن جرى استثماره على نحو سلبي بإثارة النعرات القومية والأثنية بين مكوناته، وعلى نحو مضاد تعايش المكونات مع بعضها يعظم شأن الدولة ويرفد الحضارة الانسانية بالتنوع الثقافي. كلما تعدد التنوع الاجتماعي تعاظمت الحاجة إلى الوحدة

واللحمة لضمان تماسك المجتمع وتوثيق صلاته، والمجتمع الذي يضعف تماسكه يهدده الخلاف والتنازع فيفقد الثقة بالنفس وتضعف رغبته العيش المشترك(الربيعي، 2011)

رابعاً: التنوع التعليمي

يعد التنوع التعليمي وأحداً من أهم الأوجه التي تدل وتثبت العمل الإيجابي في التعليم العالي. كما وتعد بدوره من أهم الحلول التي يمكن اجراءها للتعليم على مخاوف الفصل بين الطلاب، فضلاً عن الفصل العنصري ويحث على الاندماج التعليمي(Gurin2003 ,).

خامساً: التنوع الديني

يختص هذا التنوع بالتعدد في الدين والعقائد والشرائع والمناهج المتصلة به، ومفهومها يعني الاعتراف بوجود تنوع في الانتماء الديني في مجتمع واحد أو دولة تضم مجتمعاً أو أكثر مع احترام هذا التنوع وقبول ما يترتب عليه من اختلاف أو خلاف في العقائد، وإيجاد صيغ ملائمة للتعبير عن ذلك في إطار مناسب وبالحسنى بشكل يحول دون نشوب صراع ديني يهدد سلامة المجتمع(الجابري، 2005).

سادساً: التنوع العرقي

تحظى قضايا التنوع العرقي باهتمام عددٍ كبير من المختصِّين بدراسة الظواهر الاجتماعيَّة، حتى أنها تصنف في المرتبة الثانية من حيث الأهميَّة بعد دراسة قضايا السِّلم والحرب، خاصَّة وأن طفرة التَّمايزات الإثنية والثَّقافية أصبحت ظاهرةً عامَّة، تشمل معظم المجتمعات المعاصرة المتقدِّم والنامي منها سواء بسواء. وهي كظاهرة ليست قاصرةً على الدول النامية، موقوتة بطبيعة المرحلة الانتقاليَّة التي تجتازها مجتمعاتها كما حاول البعض أن يشيع. وهي تعد بحد ذاتها ظاهرة طبيعيَّة وإنسانية، لا تمثِّل في حدِّ ذاتها مشكلة ولا ينبغي النَّظر إليها بحسبانها أمرًا معيبا(عبد السلام، 2004).

مراحل تطوير إدارة التنوع:

يرى ستراشان وفرينش (Strachan & French, 2009) أن معظم المفكرين والمديرين كانوا يرون أن التمييز بين الأفراد يعد نوعاً من الممارسات الإدارية الخاطئة، أما الآن فإن هذه الفكرة

دخلت حيز التغيير والتطوير، حيث يرى بعض المديرين أنه كلما كان هناك تبايناً في قوى العمل كلها زادت الفاعلية التنظيمية، وجلبت دخولاً جديداً إلى أسواق العمل لتحسين الإنتاجية.

ويوضح لوربيكي وجاك (Lorbiecki & Jack, 2000) أن هناك أربعة مراحل لتطوير إدارة التنوع، وهذه المراحل تشمل:

- **المرحلة الأولى:** الوعي بالمتغيرات الديمغرافية التي تمتلكها قوى العمل المختلفة.
- **المرحلة الثانية:** تمثل الوعي بالمتغيرات الديموغرافية التي أدت إلى نشوء ما يدعى بالتنوع في الاهتمامات في إدارة التنوع بين مختلف الأفراد.
- **المرحلة الثالثة:** أصبح الاهتمام بإدارة التنوع نوعاً ما سياسياً، حيث بدأ الفلاسفة بالنظر إليه كبديل جذاب للسياسات، إذ أصبح بدوره مثيراً للقلق بين أطراف المنظمات والأفراد بشكل سريع.
- **المرحلة الرابعة:** في هذه المرحلة أصبح الاهتمام السياسي بالتحول إلى نوع من الاهتمام الاقتصادي الذي جلب بدوره العديد من الخلافات، التي دعت إلى ضرورة إعطاء مزيداً من الاهتمام إلى إدارة التنوع فيما يتعلق بأدائهم المنظم.

ويرى كيلي ودوبلن (Kelly & Dobbin, 1998) أن الانتشار الواسع لأفكار إدارة التنوع أصبح واحداً من الأمور المهمة التي دعت إلى ضرورة تقديم فرص متساوية ومتكافئة لمختلف الأفراد المختصين، حيث عادة ما كانت تربط بين قوى العمل والمستشارين، وبين المديرين ذوي الفرص المتساوية ومديرين التنوع.

أدوات إدارة التنوع:

تقوم إدارة التنوع على تقديم هيكل المنظمة وعملية صنع القرار وكذلك الموظفين ضمن إطار عمل المنظمة، حيث يرى ثوماس وإيلي (Thomas & Ely,1996) أن ابرز أدوات إدارة التنوع تشمل ما يلي:

- تحديد مركز تركيب أو تشكيل إدارة التنوع.
- التأكيد على تنوع تركيبة الإدارة والأمور الأساسية.

- التعاون والمراقبة في مجال إيجاد فرص متكافئة بناءاً على الجنس .
- تحديث مواضيع التنوع في مجال تطوير القادة أو المديرين.

ممارسات إدارة التنوع

يعد مفهوم التنوع الثقافي والتنوع القائم من المفاهيم الحديثة نسبياً بالمقارنة مع الجهود التي تبذلها المؤسسات الخاصة في هذا الإطار، إذ أكد ميلم وتشانغ وأنتوني (Milem et al, 2005) أن الحرم الجامعي يحتوي تنوعاً عرقياً وإثنياً كبيراً، الأمر الذي يساعد في إثراء الخبرات التعليمية وتعزيز أفضل للمشاركة في مجتمع ديمقراطي، لما لها من تأثير على الطالب والموظف وزيادة خبراتهم من خلال إتباع خبرات خطط إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي. وعلى الرغم من أن المسؤولين في مؤسسات التعليم العالي يعترفون بحساسية للاختلافات الثقافية، إلا أن عدم وجودها، يؤثر بشكل كبير على معدل طلبات القبول، ومعدل الالتحاق بالمؤسسات التعليمية ومعدل الاحتفاظ بالطلبة، بالإضافة إلى تأثيره في الحد من انتشار صورة المؤسسة في المجتمع المحيط.

ونظراً لزيادة حجم التنافس في مؤسسات التعليم العالي من جامعات وكليات، يتعين على رئيس هذه المؤسسات تحديد طرق فعّالة من حيث التكلفة لتحسين معدلات القبول وتقليل معدلات التسرب، ومعدلات الدوران. وتم تطوير هذه المبادرة من قبل مسؤولي التنوع في مؤسسات التعليم العالي كوسيلة للتواصل على نطاق واسع وتوفير فرص للطلبه والحد من فقدان مصادر التمويل، فعلى سبيل المثال يؤثر التنوع الثقافي على تجربة الطالب من خلال الفرق بين الثقافات الطلابية المختلفة في مهارات التواصل(Campbell, 2000).

وتتمثل ممارسات إدارة التنوع بأفضل الممارسات التي يمكن القيام بها تحت ظروف المنظمة أو الشركة، والتي تتضمن التقنيات، أو طرق العمل، من خلال الخبرة والبحث التي من شأنها أن تقود إلى الأهداف المتوقعة. ويرى كريتز(Kreitz, 2007) أن أفضل ممارسات إدارة التنوع تتمثل بما يلي:

1. إيجاد التزام إداري عالي: حيث يتم بناء وتوصيل رؤية التنوع إلى الأفراد في المنظمة من خلال مستوى عالي من الإدارة.

2. استخدام التنوع كجزء من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، لتعزيز مخرجات الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة.
3. القيام على ربط الأداء بالفهم الذي بدوره يكون أكثر تنوعاً، ويؤدي إلى تحسن وتطوير الأفراد والأداء التنظيمي.
4. استخدام مجموعة قياس الأثر الكمية والنوعية، لمختلف جوانب التنوع.
5. التخطيط للنجاح: القيام بوضع تخطيط لأبرز أهداف الشركة من قبل أفضل المديرين وأكثرهم مهارة وإبداعاً.

ويرى ريتشنبرغ (Reichenberg, 2001) أن هناك ممارسات أخرى لإدارة التنوع، قد تؤدي إلى نتائج ومخرجات جيدة للمنظمة أو الشركة، والتي تشمل:

1. تطوير العمليات المباشرة في المنظمات أو الشركات والتي تتضمن القوانين، والقواعد، والإجراءات، وكذلك الموارد البشرية والمالية التي تدعم المنظمة أو الشركة.
2. تركيز جهود الأفراد مع جهود الإدارة نحو توفير المتطلبات ورسم خطط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير خططهم ومقدراتهم، وكذلك يزيد من حس المسئولية لديهم.
3. تزويد فريق العمل بالتدريب وتطوير الكفاءات، وعدم جعله فقط محصوراً بالمديرين، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج جيدة للمؤسسة.
4. توحيد القوى العاملة وتوحيد أهدافهم نحو أهداف عامة تخدم مصلحة الشركة أو المنظمة ومصلحتهم.
5. إيجاد روح الالتزام بين الأفراد، وتطوير الاستراتيجيات نحو الأداء التنظيمي، الأمر الذي يزيد من سرعة التطور لديهم ولمسار عمل المنظمة أو الشركة.
6. البحث عن المهارات والمقدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الأفراد.

وهناك فائدة أخرى من إدارة التنوع في التعليم العالي، وهي تمكين الطلبة الخريجين من العمل بكفاءة والنجاح في الظروف المختلفة للعمل(DeLeon, 1995).

وبالرغم من ذلك، يشير اندرسون ومتكالفي (Anderson & Metcalfe, 2003) أنه وكما أن لإدارة التنوع فوائد جمة قد تعود على المؤسسة من تطبيقها، لكنها قد تعود بمساوئ على المؤسسة في

حال عدم تطبيقها بالشكل الصحيح، لأنها قد تؤدي إلى نشر جوٍ من التوتر بين الموظفين وتنعكس سلبا على الإنتاجية والأداء، ويجدر الإشارة هنا إلى أن قلة البحوث المتعلقة بتأثير التنوع على الأعمال في المؤسسات قد دفعت إلى نشر الشكوك حول صحة علاقتها بنجاح المؤسسة. ومع ذلك فإن إدارة التنوع الصحيحة هي التي تعزز من الآثار الإيجابية وتخفف من حدة الآثار السلبية وبالتالي تعود بالمنفعة على المؤسسة.

العوامل المؤثرة في إدارة التنوع

حتى تتم إدارة العناصر التي تتصف بالتنوع في المؤسسات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص لابد من التركيز على العديد من المحاور؛ إذ تتمثل إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي بتطوير العمل الإيجابي وتنفيذ إدارة التنوع بشكل فعّال لتشكل جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية، إذ أن هناك العديد من مؤسسات التعليم العالي التي تطبق عملية الإدارة الإستراتيجية، ولتطبيق إدارة إستراتيجية ناجحة تراعي التنوع والتباين في الموارد البشرية، يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد العوامل الآتية (Norris, 2000):

- الثقافة التنظيمية: حيث تعكس الثقافة التنظيمية ثقافات متنوعة مع المعتقدات ومنظومات القيم السائدة لدى الإداريين.

- التغير التنظيمي / البيئي: يعد هذا التغيير حاسم بالنسبة لإدارة التنوع، حيث يؤدي إلى تنوع المعلمين والموظفين والطلبة.

- إدارة الجودة الشاملة: يؤدي هذا العامل دوراً مهماً في عملية الإدارة الإستراتيجية في الجامعات، من أجل التصدي للصعوبات التي ممكن أن تظهر عند تطبيق الإجراءات الإدارية التي تتطلبها عمليات إدارة التنوع. وهنالك العديد من المنظمات التي تعتمد على التعلم، وهي تتناسب مع تنوع القوة العاملة التي ينتمي أفرادها إلى سياقات ثقافية مختلفة كما تتمتع بمرونة هائلة في تنسيقها وترتيباتها تمكنها من أن تكون عالمية (Hannah, 2012).

- الإدارة التشاركية / صنع القرار: تحتاج إدارة مؤسسات التعليم العالي إلى تبني أسلوب الإدارة التشاركية الذي يشمل مشاركة جميع أصحاب المصلحة في صناعة القرار الصادر عن مؤسسة التعليم العالي عن طريق التفاوض والتشاور حيث لم يعد تبني صنع القرار التقليدي "من أعلى إلى أسفل" مقبولاً. كما يعد القائد التحويلي هو القائد المناسب للمديرين العامين في سياقات ثقافية مختلفة، حيث يحفز القائد التحويلي موظفيه على تحقيق إمكانياتهم بالكامل، ويمكن الأفراد العاديين من فعل أشياء استثنائية، ومع ذلك لكي ينجح القائد التحويلي من منظور الإدارة في السياقات الثقافية المختلفة، يجب عليه أن يكون لاعباً في فريق أيضا وأن يكون مستعداً للتأثر بالأعضاء التنظيميين الآخرين والتعلم منهم.

كما تهتم إدارة الفرق في المؤسسات التي تركز على إدارة التنوع في تشكيل الفرق وكيفية إدارتها وتيسير عملها، وتضم الفرق متعددة الثقافات أفراداً يمتلكون كفاءات مختلفة ولديهم المقدرة على القيام بممارسات تخدم المؤسسة بالإضافة إلى مقدرتهم على اتخاذ القرارات التنظيمية، وفي أي جهد جماعي يحتمل أن توجد ثغرات في مهارات الاتصال بين الأشخاص من شأنها أن تعمل كعائق أو حاجز أمام عمل الفريق بشكل جيد، إذ يمكن أن يقوم عضو في الفريق بطرح آراءه على نحو عدواني يثير ضيق الآخرين، وقد يكون عضواً آخر شديد السلبية وعاجزاً عن التأثير في المجموعة بدرجة كافية، في هذه الحالة كلا الشخصين يجب أن يتعلما الدفاع عن آراءهما والإصرار عليها بشكل توكيدي جازم ولكن بطرق مختلفة كلياً. وفي سياق متعدد الثقافات قد تتعقد هذه المشكلة بسبب انتماء الشخص السلبي إلى ثقافة تقدر قيمة التحدث بصوت منخفض ونبرة هادئة. وهكذا ينبغي على الاثنين أن يخلصا نفسيهما من العوائق والموانع الثقافية ويتعلما مهارات موجهة نحو الفريق بدرجة أكبر في ذات الوقت (جاكوب، 2008).

- تنمية الموارد: وذلك من خلال تنمية موارد مؤسسات التعليم العالي من طلبة وأعضاء هيئة التدريس، ونظم الدعم الأخرى مثل مكاتب تنمية مقدرات الموظفين، وإدارات العلاقات العامة، وإدارات الموارد البشرية، وجميع الخدمات التي تسهم في تنمية الموارد البشرية. كما لابد من نشر المعرفة الضمنية خلال المنظمة. وتتضمن المعرفة الضمنية اتصالاً شخصياً وثيقاً بين الموظفين، ويمكن تسهيله بعدة طرق، فعند المستويات الأدنى، يمكن اللجوء إلى التناوب الوظيفي، وعند المستويات القيادية الأعلى يمكن إنشاء آليات رسمية (مثل الندوات التقدمية).

- التخطيط الاستراتيجي: يساهم التخطيط الاستراتيجي في توجيه مؤسسات التعليم العالي نحو المستقبل، إذ يمكن إتباع المنهج الإستراتيجي في إدارة التنوع في الجامعات؛ باعتباره أسلوب تفكير إبداعي يدخل فيه عاملاً التخطيط والتنفيذ معاً، وذلك من خلال وضع الأهداف وتحليل الاتجاهات البيئية والموارد المتوفرة، وتقييم الخيارات المتاحة، وينتهي بتخطيط ناجح لتنفيذ الإستراتيجية، بالإضافة إلى النظر إلى الإستراتيجية على أنها ليست عملية تخطيط رسمي، وإنما عملية تتطور فيها الإستراتيجية من خلال خبرة الإداريين في الجامعة وحساسيتهم للتغير في البيئة. فالإدارة الإستراتيجية مجموعة من الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات بهدف الوصول لنهاية معينة (Paris& Kathleen, 2003).

ويمكن القول بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة تمر عبر حدود وظيفية مختلفة يتم من خلالها الإعداد الشامل للموارد لتحقيق أهداف الجامعة واعتمادها كقاعدة لاتخاذ القرارات انطلاقاً من واقع تحديدها لرسالتها أو وظيفتها الحالية والمستقبلية بغية تقديم مخرجات معينة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدفق المعلومات السابقة، والحالية، واللاحقة، والمعلومات التي تخص بيئة العمل في الجامعة ثم تقييم المعلومات.

ولتطبيق إدارة تنوع بشكل جيد يجب أن يكون هناك تفاعل بين العوامل الستة التي تم ذكرها، وذلك من أجل التغلب على الضغوطات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي. وتحقق إدارة التنوع عدة ميزات، منها (Karsten, 2006; Konrad, 2003):

1. إيجاد ميزة تنافسية للجامعة: وذلك من خلال إدارة التنوع للموارد المعرفية لمؤسسة التعليم العالي.

2. المساهمة في توفير فهم أكبر للعملاء، وذلك لأنها توظف أعضاء هيئة التدريس والموظفين من خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة.

3. الشعور بالراحة عند التعامل مع أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك لأن الطالب يشعر بأن أعضاء هيئة التدريس من نفس الخلفية وبهذا يحققون مستوى أعلى من التفاعل معهم.

4. زيادة الإنتاجية في المهام المعقدة؛ وذلك لأن المهام المعقدة تتطلب في العادة موارد متباينة من المعرفة، مثل المعلومات والمهارات التي يمكن أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس من خلفيات متنوعة ومتباينة.

5. دعم استراتيجيات مبتكرة؛ من خلال ابتكار أفكار جديدة، والتي يمكن أن تقدم من قبل الموظفين من خلفيات وثقافات متنوعة.

ويمكن القول في سياق الإدارة في الثقافات المختلفة، تصبح إستراتيجية المنظمة ذات أهمية جوهرية لقرارات دخول منظمة جغرافية جديدة، يليها في ذلك الاختراق وتدعيم المركز في الأسواق هناك، والإستراتيجيات يمكن أن تتباين أيضاً تبعاً للعقلية الثقافية التي تصوغها، وبعض الاتجاهات العقلية تكون أكثر براعة في تطبيق الاستراتيجيات التي تراعي التفضيلات المحلية، وتعد شركة نستله السويسرية بارعة بصفه خاصة في هذا الخصوص.

ويتمثل مصدر التنوع في مؤسسات التعليم العالي في الطبيعة الفريدة لهذه المؤسسات، لأن الطلبة يتأثرون بالمؤسسات التعليمية بشكل اكبر من المؤسسات الأخرى. ولهذا فإن وجود تنوع بين الموظفين وأعضاء هيئة التدريس أمر مهم جدا. ولهذا تركز مؤسسات التعليم العالي على إدارة التنوع من خلال توضيحها لجميع عناصر الجامعة عن طريق (Aigare, Thomas, & Koyumdzhieva, 2011) :

- إبلاغ الطلبة الحاليين والمحتملين بالهدف الحقيقي من وراء تطبيق إدارة التنوع، وتوفير بيئة ملائمة للتنوع.
- إنشاء بيئة تفاعلية ومتنوعة يتم فرض تأثيرها على نتائج التعلم عن طريق عضو هيئة التدريس في الجامعة، وذلك لأهمية التأثير المباشر على الطلبة.

استراتيجيات إدارة التنوع

تعرف إستراتيجية إدارة التنوع بأنها إستراتيجية لتعزيز الإدراك والإقرار والتنفيذ للتنوع في المنظمات والمؤسسات. وتستند الإستراتيجية على فكرة أن التنوع يفتح طريق بديلة للإدراك والتفكير والتصرفات، وبالتالي يثري حياة المجتمع الأكاديمي. كما يجب أن تكون إستراتيجية إدارة التنوع شاملة لإدارة الاختلافات على اعتبار أنها اختلافات تعود بالنفع بشكل جيد على الجميع، وبشكل خاص على المؤسسة ذاتها. ويجب أن يتم مراعاة أبعاد التنوع عند وضع الإستراتيجية، وهما (Choudhary Deshwal& ,2012):

البعد الأول: أفقي أو أولي (الأساس البيولوجي، وهي مرئية في العادة: العمر والجنس والعرق والأصل الإثني أو التوجه الجنسي أو الإعاقة).

البعد الثاني: عمودي أو ثانوي (الأساس النفسي والاجتماعي والروحي، وهي غير مرئية في العادة، وجهات نظر عالمية، العقليات، والأخلاق، ونماذج الذكاء الأساسية).

كما تختلف التشريعات والقوانين الحاكمة للكيفية التي ينبغي بها معاملة الموظفين وماهية حقوقهم تبعاً لتحيز البلد الثقافي بشأن هذه الأمور. بالإضافة إلى ذلك، فإن قضايا إدارة الموارد البشرية التقليدية كالاستقطاب والاختيار والتدريب والتعويض تكتسب أبعاداً جديدة في سياق الإدارة في الثقافات المختلفة. وعندما يتعلق الأمر بالاستقطاب على سبيل المثال قد تفضل الشركات اختيار فردين يتمتعون باحتكاك وخبرة دولية واتجاهات عقلية قابلة للتكيف/ مرنة.

كما يمتلك التنوع المقدرة على التسبب في الصراعات، ولكن إذا ما أديرت جيدا يمكن أن يؤدي إلى وحدة التآزر، حيث يكون تأثير المجموعة المختلفة في العمل أكبر من المجموع الكلي لجميع أجزاء العمل بشكل مستقل.

إجراءات إدارة التنوع الإدارية

لتطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع لابد من تدريب الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات على تحقيق وتقبل إدارة التنوع في الثقافة التنظيمية. إذ أشارت دراسة بربوسا وكويمدزيفا (Barbosa & Cabral-Cardoso, 2007) إلى أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وإتباع سياسات إدارة التنوع بشكل متزايد نتيجة الضغوطات داخل مؤسسات التعليم العالي، لذلك لابد من إجراء تدريب يهدف إلى التعامل مع هذه الضغوطات.

إذ يعرف التدريب بأنه أي نشاط مصمم لتحسين أداء شخص من خلال تطوير مقدرته على التعامل مع الضغوطات في مجال محدد، كما تعتمد جودة التطوير أو التنمية على جودة التدريب، فالعلاقة بينهما طردية، إذ تعد التنمية دعامة أساسية لبناء الأفراد والمنظمات (Haslinda& Mahyuddin, 2009) من هنا تأتي أهمية تدريب الإداريين وخاصة في الجامعات السعودية وذلك

لاكتساب المعارف والخبرات وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والاتجاهات الضرورية لإدارة الأنماط السلوكية لديهم.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والمقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير مقدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل(الحكيم،2003).

كما يسهم التدريب بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والمقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب يزيد من مقدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية، وهو ضروري لتنمية مقدرات الإداريين في مختلف المستويات الإدارية، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل، وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل، ومرد ذلك أن التدريب الإداري أصبح لازماً لتعميق ورفع مقدرات الإداريين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية، إلى جانب تنمية مقدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية (McCabe, Davison& George K, 2007).

كما تعني الاتصالات ضمنياً الحساسية تجاه الفروق اللغوية، ومن الممكن أن يسهم الجمع بين مديرين متنوعين للمشاركة في البرامج الخاصة بالحساسية تجاه الثقافات المختلفة في تحسين فهم واستيعاب أنماط الاتصال المختلفة. إن الفكرة الأساسية هنا هي أن فروقاً ثقافية يمكن أن توجد فيما يتعلق باللغة، لذا لا ينصح بالترجمة الحرفية من لغة إلى أخرى، وما يمكن فهمة وإدراكه هو أهمية الإنجليزية كلغة عالمية، ويميل المديرون الدوليون إلى التمتع بالطلاقة في اللغة الانجليزية. وتشكل الصراعات جزءاً من الحياة التنظيمية، وتفضل المنظمات المستنيرة التعامل مع الاختلافات بشكل واضح وصريح وتسويتها، بدلاً من تجاهلها والتغاضي عنها، ويجب على مؤسسات التعليم العالي أن

تأخذ في الاعتبار أن الصراعات يمكن أن تنشأ ببساطة بسبب وجود قدر كبير من التنوع بها، ويتطلب تسوية الصراعات في سياق الإدارة في الثقافات المختلفة المهارة على وصف الصراعات بلغة واضحة لا لبس فيها ولا غموض، وعندئذ فقط يمكن تشخيص الاختلافات المسببة للصراع.

وقد بين الصباغ(2011) أن التدريب على كيفية تطبيق إدارة التنوع يساعد في تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع، كما يعزز المقدرة على التعامل بفاعلية مع النزاعات المتعلقة بالتنوع، ويعزز مقدرة الإدارة على الاستفادة من التنوع، وتحسين المقدرة على التواصل مع الزملاء والموظفين من مختلف الثقافات.

مشكلات إدارة التنوع

على الرغم من الفوائد الكثيرة لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن هناك مشكلات ظهرت تحتاج إلى معالجة، وفيما يلي المشكلات وهي كالآتي (Karsten, 2006; Thomas, 2005):

1- سوء فهم شائع بأن التنوع هو مجرد إعادة صياغة العمل بطريقة إيجابية.
2- التزام أعضاء التنوع بالولاء للمجموعات المختلفة خلفياتها بدلا من فريق وتنظيم في نهاية المطاف.
3- زيادة الصراع بين أعضاء المنظمة من ذوي الخلفيات المتنوعة، مما يؤدي إلى حدوث الصراعات فيما بينهم.
4- سوء الفهم بين أعضاء منظمة متنوعة، مما يؤدي إلى استبعاد بعض الموظفين من فئات معينة.
5- نقص أعضاء التنظيم الذين يحاولون العمل معا مما يؤدي إلى صعوبة التعاون مع أعضاء المنظمة الذين يختلفون بالقيم.
6- صعوبة تطوير قوة وتماسك المجموعات المتنوعة، التماسك يتطور بشكل أفضل عندما يكونوا أعضاء المجموعة المتشابهة.

التعامل مع مشكلات إدارة التنوع

للتعامل مع مشكلات إدارة التنوع يجب القيام بما يلي (Thomas, 2005; Ahronson & Cameron, 2007):

1. الحفاظ على الممارسات التنظيمية بشكل عادل ومنصف من خلال التأكيد على السياسات التنظيمية العادلة، وإدراج ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والاختيار والتطوير وفرص الترقية، وهيكل مكافأة عادل.
2. السماح بتطوير مجموعات العمل بنجاح على مراحل من خلال مراحل التنمية، وفي البداية، يتم الاعتماد على قواعد ومعايير السلوك لتحقيق الأهداف، والأهم من ذلك، فهي تمر عبر مرحلة من مراحل الصراع حيث أنها محاولة لتسوية الخلافات لضمان نجاح المشروع.
3. إعطاء الوقت الكافي لتطوير مجموعات العمل، وليتمكنوا من فهم القيم المتنوعة والنهج المتبع للمساعدة في تنفيذ مهمة المجموعة بصورة صحيحة.
4. التركيز على التماسك المهمة بدلا من التماسك (الشخصية) الاجتماعية، وذلك لأهمية التماسك للمجموعات للعمل، كما أن محاولات الفريق المبنية على التقارب بين الأفراد وبعضهم البعض مهم لإنجاز العمل. وباختصار، فإن إدارة التنوع تمتاز بزيادة حجم المعلومات وتوسيع نطاق وجهات النظر لأداء المجموعة.

وبالتالي يجب على فريق العمل التركيز على التماسك لتنفيذ المهمة الموكلة إليهم. بدلا من محاولة الحصول على أعضاء تجمعهم صداقات مع بعضهم البعض.

وبين اهورنسن وكامرون (Ahronson & Cameron, 2007) وسلاتر و ويجاند وزيورلند (Slater, Weigand & Zwirlein, 2008) أنه يمكن تحسين تماسك أفراد المجموعة من خلال العمل على:

1. تحديد مهمة واضحة من حيث الأداء مما ينمي روح مشتركة بين جميع أعضاء الفريق، بغض النظر عن خصائص التنوع، إذ تعد القواسم المشتركة من المحاور المهمة لتطوير التماسك.
2. تسلسل المهام من أجل تنفيذ المهمة من خلال تأسيس فرق تتطلب الخبرة الفنية فضلاً عن المقدرة الشخصية، إذ يمكن تدريب أعضاء المجموعة على إظهار صفاتهم الفردية المتنوعة التي تساهم في نجاح أداء مهمة الفريق على وجه التحديد، وينبغي أن يتم التركيز على تدريب أعضاء الفريق على الاتصالات وحل النزاعات.

3. مهمة قيادة الفريق إذ يمكن أن يركز قائد الفريق على تعليم الأفراد، والأداء كفريق واحد، وتقاسم ملاحظات المجموعة لتحسين الأداء.

4. تكوين لغة مشتركة استناداً على أداء الفريق، من خلال التوصل إلى لغة مشتركة بين أفراد الفريق من مختلف الخلفيات وتدريبيهم على استخدام المصطلحات الصحيحة، لطلب المساعدة بشكل صحيح، وتقديم تغذية راجعة بناءة.

5. تعزيز المناخ التنظيمي لبيئة التنوع من خلال تهيئة مناخ متنوع من الاختلافات التنظيمية، وإلتزام كبار المسؤولين التنفيذيين بدعم التنوع، وصياغة واضحة لحالة العمل بحيث تتناسب مع المؤسسة.

6. تعزيز التواصل والتوجيه من خلال إعداد الأنشطة التنظيمية. عن طريق تقديم معلومات للأفراد وتقبل ردود الفعل، وشحذ مهارات التواصل مع الآخرين والمعلومات المهنية.

7. توجيه فرق العمل من خلال إعطاء ملاحظات الأداء وتشجيع التدريب على المهارات لمساعدة المجموعة من خلال:

- التوجيه الظاهري: ويكون ذلك من خلال التوجيه عن طريق شبكة الإنترنت إما عن طريق إرساله عبر البريد الإلكتروني، والتوجيه غرف الدردشة، وروابط الويب.
- التوجيه من خلال مجموعات الموارد: إيصال التوجيه عن طريق وصلات إعلامية على صفحات الويب الخاص بهم.

التدريب

يعد التدريب الوظيفي أمر حيوي، حيث أن المنظمة التي تعمل جاهدة على توفير التدريب الجيد لموظفيها، تعد منظمة ذات قيمة، ومكانة مرتفعة، لأنها تساهم في رفع فاعلية المنظمة للحفاظ على الأداء الجيد للمنظمة **(**Haslinda & Mahyuddin, 2009)، من خلال حرصها على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفاعلية، ليتسنى لهم فهم السياسات والإجراءات المتبعة بالمنظمة، ويسمح التدريب بإتاحة فرصة جديدة أمام الموظف لتطوير علاقة عمل مع الموظفين الآخرين، وتعزيز المفاهيم المستفادة من خلال التدريب عليها، وممارستها أثناء العمل بالطريقة المناسبة (Bodimer, 2010).

يستهدف التدريب الوظيفي بأشكاله وأساليبه ومستوياته المختلفة إلى زيادة العائدات، من استثمار رأس المال البشري، وإكساب الأفراد المعنيين المعرفة أو المهارات التي تؤدي بالمحصلة إلى الارتقاء بمستوى أدائهم في العمل ، بمعنى أن التدريب يهدف في نهاية المطاف إلى تقليص الفجوة القائمة بين المعرفة أو المهارات الموجودة فعلا لدى الأفراد المعنيين قبل التدريب من جهة والمعلومات والمهارات التي من الضروري أن يكتسبها أولئك الأفراد من جهة ثانية.

إن التدريب يهدف إلى رفع كفاءة ومهارة العاملين الإداريين، والحرفين، الصناعيين أو الزراعيين وتحسين مستوى أدائهم من أجل زيادة إنتاجهم وذلك من خلال عدة مبادئ

- مبدأ شمول التدريب.
- مبدأ دورية التدريب .
- مبدأ الربط بين التدريب والحوافز.
- ومبدأ الربط بين التدريب وإنتاجية العمل، وذلك من خلال تقسيم النشاط التدريبي إلى ثلاث مجموعات قطاعية، هي التدريب المهني والصناعي والزراعي ، والخدمي(غنيم، 2008) .

مفهوم التدريب في مؤسسات التعليم العالي

يمثل التدريب مجهود منظم ومخطط يهدف إلى إكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الانسانى في ظل الأهداف المطلوبة، فضلاً عن إن التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الناس هم في حاجة لها، أو ربما نحن نحتاجها منهم.

والتدريب بصورة عامة "هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية. وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان"(القوقا،2007: 44).

ويُعرّفه آخر على أنه نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته ومقدراته اللازمة في أداء العمل من اجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعّال (توفيق،2005).

كما يعرف بأنه "تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر"(هلال، 2004: 23).

الأهداف الإستراتيجية للتدريب:

تتمثل الأهداف الإستراتيجية للتدريب كما حددها توفيق (2005) بالآتي:-

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة.
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة.
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعلمية من خلال اكتساب – تصحيح – إضافة (معرفة، مهارة، سلوك).
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف(وتجنب أسلوب التدريب كنشاط).
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

عناصر التدريب في مؤسسات التعليم العالي:

إن العديد من العناصر الأساسية التي يجب الاعتماد عليها عند أعداد مادة تدريبية لمختلف الفئات سواء الجامعية، أو أصحاب المهن المختلفة وهذه العناصر كما بينها الديب (2009) هي:

- **الشمول:**

هو توجه مهم ومبدأ أساسي لتدريب شاغلي كافة الوظائف، فجميع الموظفين على اختلاف مناصبهم يجب أن يتدربوا على وظائفهم، ولهذا فإن وزارة التعليم العالي تعطي الأولية لتدريب المعلمين والمعلمات والطلبة الجامعيين.

- **التخطيط:**

يعني التخطيط للتدريب من خلال وضع مخطط أو خطة يتم إعدادها بشكل جيد بناء على معلومات واحتياجات تتضمن وتشمل كل عناصر النجاح من (هدف واقعي – مادة جيدة – طرق تدريب مناسبة – مساعدات ووسائل إيضاح حديثة ومتميزة) للإستفادة من التدريب بشكل جيد.

- **الاستمرارية:**

وتعني باستمرار بتدريب الطلاب بعد مرحلة التعليم العالي، ليكتسب المهارة اللازمة للبدء في المسار الوظيفي، وليندمجوا سريعاً في العمل الجماعي.

- **التفرغ:**

ويعني أن يكون التدريب بعيداً عن مقر المؤسسات، لتوفير مناخاً هادئ ومستقراً يساهم في جذب المشاركين ويحقق هدف من التدريب، بالإضافة إلى الترفيه عن الموظفين بإبعادهم عن صخب ومشكلات العمل، فيحدث تفرغ تام وصفاء وحضور ذهني كامل خلال فترة التدريب.

- **التطبيق:**

التدريب بمفهومه الصحيح هو: ذلك النشاط الذي لا يكتفي بالجانب النظري أو الأكاديمي في تقديم المنهج التدريبي، فهو في هذه الحالة عملية (تلقين للمشاركين لا أكثر) والأفضل أن يقرأ المشارك أكثر من كتاب في مجال التدريب المطلوب، لتزداد استفادته بدلاً من الإنصات لحديث مرسل من جانب المدرب، فقد يثير ذلك لديه الملل، ويشيع في نفسه الضجر.

لذلك يجب أن يكون التدريب (متطوراً في مادته وأسلوبه) بحيث يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه، ويساعد في نفس الوقت على تطوير معلومات ومهارات وخبرات القادة والمشرفين

وتعريفهم بكل مستحدث ومتطور في مجال عملهم لإيجاد حالة من التوازن بينهم وبين العاملين الجدد والقدامى، الأمر الذي يشكل عاملاً أساسياً في تحقيق التناغم والانسجام والتنمية والتطوير، كما أنه لا يعني نجاح أحد البرامج وتحقيقه نتائج طيبة في أحد الأعوام إنه سيظل يحقق نفس النجاح إذا ما احتفظنا بهيكله التدريبي على الدوام.

أهمية التدريب:

يعد التدريب في المنظمات الحديثة أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج، وقد تزايد الاهتمام بوظيفة التدريب نظراً لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الإنتاجية.

وتتمثل أهمية التدريب بالجامعات والكليات بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة (القوقا، 2007):

أ. زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكولة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

ب. يساهم التدريب في إيجاد الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

ج. يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.

د. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.

هـ. يساعد التدريب في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

و. يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم والإدارة.

ويرى ربابعة(2003) أن أهمية التدريب تعكس على مجتمع الجامعات بين الطلبة من خلال التالي:

أ. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعى فيما بينهم.

ب. تطوير إمكانات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

ج. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

ويرى الغامدي (2009) بأن أهمية التدريب تتمثل في:

1. **تحسين أداء الفرد**: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد، وفي أقصر وقت ممكن.

2. **مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة**: فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.

3. **تقليل الحاجة إلى الإشراف**: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دونما حاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه.

4. **تحسين خدمات المؤسسة**: وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

5. **تخفيض نسبة حوادث العمل**: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة الربح.

6. **تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع**: فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى له.

نشأة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية وتطوره:

شهدت مسيرة تطور التعليم العالي في المملكة العربية السعودية العديد من الخطوات إذ كان إنشاء مدرسة تحضير البعثات في عهد الملك عبد العزيز رحمه الله سنة 1936 من الخطوات المهمة التي مهدت لقيام التعليم العالي بالمملكة، وتمثل دور هذه المدرسة في إعداد الطلاب السعوديين للالتحاق بالجامعات في الخارج، وفي سنة 1949 كانت البداية الفعلية للتعليم العالي بالمملكة بإنشاء كلية الشريعة بمكة المكرمة، وبعدها بأربع سنوات افتتحت كلية الشريعة بالرياض سنة 1953، ومن ثم افتتحت كلية اللغة العربية بالرياض سنة 1974 ، وبعد ذلك بثلاث سنوات بدت حقبة جديدة في التعليم العالي حيث أنشئت الجامعة الأولى في المملكة بل وفي الجزيرة العربية وهي جامعة الملك سعود التي افتتحت سنة 1979 (العقيل،2005).

واليوم يوجد في المملكة العربية السعودية (24) جامعة حكومية و(29) جامعة وكلية خاصة و(8) مؤسسات أخرى تابعة لوزارة التعليم العالي حيث تتكون هذه المؤسسات من (59.442) عضو عيئة تدريس، و(58.819) إداري وفني، و(1.709.342) طالب وطالبة وذلك بناءاً على آخر إحصائية لوزارة التعليم العالي والتي كانت عام 2012. (وزارة التعليم العالي).

وقد تم إنشاء وزارة التعليم العالي في عام 1975 لتتولى مسؤولية الإشراف والتخطيط والتنسيق لاحتياجات المملكة في مجال التعليم العالي، سعياً لتوفير الكوادر الوطنية المتخصصة في المجالات الإدارية والعلمية بما يخدم الأهداف التنموية الوطنية، ولقد سعت الوزارة للتوسع في التعليم العالي وزيادة أعداد الجامعات وتغطية أنحاء المملكة حيث توالى إنشاء الجامعات واحدة تلو الأخرى حتى وصل العدد في هذه السنة التعليمية 2009- 2010 إحدى وعشرون جامعة حكومية حيث تسارعت خطوات نمو التعليم الجامعي خاصة في السنوات الخمس الأخيرة والتي شهدت مولد عشر جامعات جديدة.

أهداف التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية

تتمثل أهداف التعليم العالي في السعودية بما يلي (العقيل، 2005):

1. تنمية عقيدة الولاء لله تعالى، ومتابعة السير في تزويد الطالب بالثقافة الإسلامية التي تشعره بمسؤولياته أمام الله تعالى عن أمة الإسلام لتكون إمكانياته العلمية والعملية نافعة مثمرة.

2. إعداد مواطنين أكفاء مؤهلين علميا وفكريا تأهيلاً عالياً، لأداء واجبهم في خدمة بلادهم، والنهوض بأمتهم، في ضوء العقيدة السليمة، ومبادئ الإسلام السديدة.
3. إتاحة الفرصة أمام النابغين للدراسات العليا في التخصصات العلمية المختلفة.
4. القيام بدور إيجابي في ميدان البحث العلمي الذي يسهم في مجال التقدم العالمي، في الآداب، والعلوم، والمخترعات وإيجاد الحلول السليمة الملائمة لمتطلبات الحياة المتطورة واتجاهاتها التقنية (التكنولوجية).
5. النهوض بحركة التأليف والإنتاج العلمي بما يطوع العلوم لخدمة الفكرة الإسلامية، ويمكن البلاد من دورها القيادي لبناء الحضارة الإنسانية على مبادئها الأصيلة التي تقود البشرية إلى البر والرشاد، وتجنبها الانحرافات المادية والإلحادية.
6. ترجمة العلوم وفنون المعرفة النافعة إلى لغة القرآن، وتنمية ثروة اللغة العربية من التعبيرات والمصطلحات بما يسد حاجة التعريب، ويجعل المعرفة في متناول أكبر عدد من المواطنين.
7. القيام بالخدمات التدريبية والدراسات" التجديدية " التي تنقل إلى الخريجين الذين هم في مجال العمل ما ينبغي أن يطلعوا عليه مما جد بعد تخرجهم.

وظائف التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

للتعليم العالي أدوار ووظائف، فقد ذكر الغامدي وعبد الجواد (2005) أن هذه الوظائف استقرت على مستوى العالم في ثلاث وظائف رئيسية هي:

1- التدريس: فمن المسؤوليات الأساسية للتعليم العالي الإسهام ايجابياً في التنمية الفكرية والثقافية والاجتماعية لطلبة التعليم العالي، ويأتي ذلك من خلال ما يحدثه التدريس في بناء شخصيات الطلبة وتنمية مهاراتهم.
2- البحث العلمي:فالتعليم العالي يهدف إلى تنمية المعرفة وتطويرها من خلال اشتغال أعضاء هيئة التدريس بالبحث العلمي وتدريب طلابهم عليه.
3- خدمة المجتمع: ويؤدي التعليم العالي هذه الوظيفة من خلال ما يلي:

- تثقيف أفراد المجتمع من خلال برامج تقديمها لأبناء المجتمع تحت شعار التعليم المستمر.
- حل المشكلات التي تواجه المجتمع.

- مواجهة التغيرات المتلاحقة التي تسود العالم والسرعة التي تتم من خلال تدريب القوى البشرية في مختلف القطاعات لمساعدة المجتمع على التكيف مع معطيات الحضارة الجديدة.
- تقديم الاستشارات لمؤسسات المجتمع وهيئاته وأفراده.

كما تعتمد الدول على التعليم الجامعي في تحقيق التنمية في مختلف المجالات، وقد ركزت المملكة العربية السعودية على التعليم الجامعي في المساهمة في تحقيق خططها التنموية، حيث يزداد الاهتمام بالتعليم الجامعي كركيزة أساسية لهذه الخطط لأنه يعتبر انعكاساً صادقاً لحاجات المجتمع التنموية والتي تكمن في تطوير القوى البشرية وتنميتها في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع(المنيع، 2000).

كما أن مؤسسات التعليم العالي في العصر الحديث لم تعد قاصرة على المحافظة على التراث الثقافي ونقله من جيل إلى آخر، بل أصبحت في خدمة مجتمعاتها تبحث عن الحقائق وتواجه المتغيرات المستمرة، وتساهم في إيجاد حلول لمشكلات المجتمع، وتمد سوق العمل الحكومي والأهلي بالكوادر البشرية المؤهلة التي تلبي احتياجاته (الداود، 2007).

ونظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية كان منذ نشأته حريصاً على تفعيل دوره في تحقيق التنمية الوطنية، والاستجابة لمتطلبات التنمية الشاملة، ويتضح ذلك من خلال التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم العالي وتنويع التخصصات التي تقدمها (وزارة التعليم العالي، 2000).

إن استراتيجية خطة التنمية الثامنة 2005- 2010 هدفت إلى تنمية التعليم العالي في المملكة إلى تطبيق السياسات التالية (حكيم، 2005):

1- زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات مناطق المملكة المختلفة.

2- تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.

3- تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي.

4- زيادة إسهام القطاع الخاص في تحقيق الأهداف الوطنية لقطاع التعليم العالي.

5- التوسع في برامج خدمة المجتمع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
6- زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
7- تكثيف برامج البعثات إلى الجامعات الأجنبية المرموقة.
8- تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي لجميع برامج مؤسسات التعليم العالي.

ويرى العتيبي (2011) أن هناك سياسات تعليمة أخرى يمكن من خلالها تنمية التعليم العالي في السعودية وهي:

1. زيادة الطاقة الاستيعابية لمؤسسات التعليم العالي، بما يتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحاجات مناطق المملكة المختلفة.
2. تطوير نظم مؤسسات التعليم العالي ومناهجها وبرامجها، بما يتفق ومتطلبات واحتياجات سوق العمل.
3. تحسين الكفاءة الداخلية والخارجية لنظام التعليم العالي
4. زيادة إسهام القطاع الخاص في تحقيق الأهداف الوطنية لقطاع التعليم العالي.
5. التوسع في برامج خدمة المجتمع التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي.
6. زيادة الاهتمام بالبحث العلمي والتطوير في مؤسسات التعليم العالي.
7. تكثيف برامج البعثات إلى الجامعات الأجنبية المرموقه.
8. تطبيق نظام الاعتماد الأكاديمي لجميع برامج مؤسسات التعليم العالي.
9. تطوير أطر التعاون والتفاعل بين مؤسسات التعليم العالي والقطاع الأهلي

المشكلات والتحديات التي تواجه التعليم العالي في السعودية:

رغم الدور المهم الذي تقوم به الجامعات السعودية ورغم مساعيها من أجل تحقيق آمال وطموحات المجتمع والراغبين في إكمال تعليمهم الجامعي، إلا أنها تواجه بعض المشكلات التي تحول دون تحقيق هذه الآمال والطموحات على الرغم من الجهود المبذولة من قبل حكومة المملكة العربية السعودية من أجل ذلك، ومن هذه المشكلات زيادة أعداد المقبولين بالتعليم الجامعي و الكلفة الكبيرة للتعليم الجامعي مع النقص في الموارد البشرية المتمثلة بأعضاء الهيئة التدريسية والبعد المكاني للجامعات وبعض العادات الاجتماعية والظروف الشخصية، ويمكن تصنيف تلك المشكلات في ثلاث نقاط كالتالي (حكيم، 2005):

1- الاستيعاب و زيادة الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي.

2- التمويل.

3- الارتباط باحتياجات التنمية و سوق العمل.

ويرى البحيري(2004) أن مشكلة تمويل التعليم الجامعي تعد واحدة من المشكلات المهمة التي تواجه الكثير من دول العالم، رغم اختلاف مستويات النمو الاقتصادي في كل منها، وهى مشكلة متجددة دوماً بسبب التغيرات في النظام الاقتصادي العالمي، وارتفاع تكلفة نظام التعليم الجامعي، مما يؤثر في نسبة المخصصات المالية المرجوة للتعليم الجامعي من الموازنة العامة للدولة. إذ أن الطلب المستقبلي على التعليم العالي بالسعودية والتحديات التي سيواجهها هذا القطاع والمتمثل في بعض جوانبه بالأعداد المتزايدة من الطلبة الراغبين في الالتحاق به مع الإشارة إلى بعض الإسقاطات خلال العشرين سنة المقبلة يتطلبا تحديد المعايير لتقييم منجزات التعليم العالي ومناقشتها، بما يدعم تحسين نوعية التعليم العالي، إضافة إلى التركيز على مصادر التمويل للخدمات التعليمية، وتحديد آليات التكيف مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل السعودي.

ثانياً: الدراسات السابقة

في حدود علم الباحث لا يوجد دراسات عربية ذات علاقة بموضوع الدراسة" ببرنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية"، حيث اقتصرت الدراسات السابقة على الدراسات الأجنبية وهي كما يلي:-

دراسة ريشنبيرج (Reichenberg, 2001) بعنوان " ممارسات إدارة التنوع"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى أهمية إدارة التنوع، وكذلك التعرف إلى مفهومه، وأبرز الجوانب التي يشملها، و أبرز ممارساته في المنظمات، وكذلك التعرف إلى أثر إدارة التنوع في تطوير وتقوية المنظمات.استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت الدراسة باستعراض إطار نظري لمفهوم إدارة التنوع، وكذلك أبرز ممارستها في المنظمات، حيث استخدمت الدراسة في ذلك الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز الممارسات التي يتم القيام بها في إدارة التنوع تتم من خلال تدريب قوى العمل في المنظمات. وكذلك، أن إدارة التنوع الجيدة من شأنها أن تجلب الالتزام وتطوير الأداء التنظيمي.

دراسة دهامي (Dhami, 2007) بعنوان "وجهات نظر المعلمين نحو إدارة التنوع في المدارس الإبتدائية في نيبال". وهدفت الكشف عن تصورات المعلمين عن إدارة التنوع وفقاً لعدة متغيرات ديمغرافية. أجريت الدراسة على (142) معلماً من معلمي المدارس الابتدائية تم اختيارهم من (36) مدرسة ابتدائية في نيبال، استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع تصورات المعلمين عن إدارة التنوع جاءت مرتفعة. وأظهرت وجود فروق دلالة إحصائية لتصورات المعلمين عن إدارة التنوع تبعا لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل والخبرة والتدريب، والدين، واللغة، العرق، والحالة الثقافية ومنطقة المنشأ، وموقع المدرسة. في حين أظهرت عدم وجود فروق دلالة إحصائية لتصورات المعلمين عن إدارة التنوع تبعا لمتغير الدخل الشهري.

دراسة باربوسا وكابرال (Barbosa & Cabral, 2007) بعنوان "إدارة التنوع في المنظمات الأكاديمية: تحديات ثقافة المنظمة ". وهدفت الكشف عن درجة استجابة مؤسسات التعليم العالي، ودرجة تقبلهم لإدارة التنوع والثقافة التنظيمية. أجريت الدراسة على (45) عضو من أعضاء هيئة التدريس في أحدى الجامعات البرتغالية. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانات. أظهرت نتائج الدراسة

الموهوبين على اختلاف خلفياتهم الثقافية. وأظهرت أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وإتباع سياسات إدارة التنوع بشكل متزايد في الوظائف الأكاديمية. وأظهرت وجود ضغوطات سلوكية داخل مؤسسات التعليم العالي.

دراسة لومادي (Lumadi,2008) بعنوان "إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب: المهام الصعبة". وهدفت الكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات التدريب في جنوب أفريقيا. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية إتباع إدارة التنوع داخل المؤسسات لمواكبة التغيرات الحديثة والمتسارعة في النواحي الأكاديمية. وأظهرت أهمية إدارة التنوع في نجاح المؤسسات الأكاديمية. وبينت صعوبة إتباع إدارة التنوع في مكان العمل لأنها مهمة شاقة تستلزم مثابرة والتزام وتفان، وتوفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار. وأظهرت أهمية التدريب على إتباع إدارة التنوع لأثره الإيجابي على الاحتفاظ بالموظفين وزيادة الإنتاجية.

دراسة بيسش وكيمب (Pesch & Kemp, 2008) بعنوان " إدارة التنوع: من وجهة نظر أمريكية"، حيث هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة التنوع ولكن بوجهة نظر المجموعات التعليمة في جامعة ماريان الأمريكية.أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تكون مجتمع الدراسة من طلبة جامعة مايان. وتكونت عينة الدراسة من (500) طالباً وطالبة من ستة خلفيات عرقية مختلفة، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وتوصلت الدراسة إلى أن بادرات إدارة التنوع نشأت من التوجه الاستراتيجي للجامعة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق التنوع لا يتم من خلال منهج وبرامج التدريس، وإنما هو بحاجة إلى مستوى من الوعي، وإعادة النظر إلى أنفسهم بمنظور أوسع.

دراسة تشو وراني (Choi & Rainey, 2009) بعنوان " إدارة التنوع في الوكالات الفدرالية الأمريكية: آثار التنوع وإدارة التنوع عن منظور الموظفين حول الأداء التنظيمي"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى واقع إدارة التنوع في الوكالات الفدرالية الأمريكية، وكذلك التعرف إلى آثار التنوع وإدارة التنوع من وجهة نظر موظفي هذه الوكالات.أجريت الدراسة في الولايات المتحدة،

حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدارسة من (15000) موظف من مختلف الوكالات الفدرالية الأمريكية، حيث تم استخدام المسح الميداني كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة. وتوصلت الدارسة إلى أنه بالرغم من المستوى العالي من التنوع العرقي الذي سيؤدي بدوره إلى تقليل الأداء التنظيمي، إلا أن الإدارة الفعالة سوف تجعل هذه التأثيرات السلبية، ايجابية على الأداء التنظيمي.

دراسة نيجدا وجرين وسورينسون وزوينغا (Nagda, Gurin, Sorensen, & Zúñiga 2009) بعنوان " تبني نموذج التعاون لإدارة التنوع في التعليم العالي: نموذج ناقد للتفاعل الفعال بين المجموعات"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ما إذا كانت إدارة التنوع قد تضيف فوائد للتفاعلات بين الأفراد.استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت ببناء إطار نظري لموضوع إدارة التنوع وأثره في تحقيق التفاعل بين المجموعات، حيث اعتمدت في ذلك على الكتب والمقالات المختلفة ذات العلاقة بهذا الموضوع. وتوصلت إلى وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات.

دراسة كوليمان وبالمر و بوك (Coleman, Palmer&Buck, 2009) بعنوان " إلزامية القرن الواحد والعشرون: تعزيز الوصول والتنوع في التعليم العالي" هدفت الدراسة إلى تشكيل رؤية واضحة حول مبدأ التعليم في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك من خلال جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والمجرية بالولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن التنوع في مؤسسات التعليم العالي يساعد في خلق الفرص للجميع بالإضافة إلى القدرة على تطوير بيئات التعلم للطلاب لتحقيق الأهداف التعليمية بنجاح، وبينت أن العلاقة بين التنوع والإنتاج التعليمي هي علاقة إيجابية، كما بينت أن التنوع يساعد مؤسسات التعليم العالي على مواجهة التحديات التي تواجهها في القرن الحادي والعشرون.

دراسة إلور وولك (Euler & Wilke, 2009) بعنوان " إدارة التنوع هي التحدي الرئيسي للمكتبة في مجتمع متعدد الثقافات"**.** وهدفت الكشف عن أهمية إدارة التنوع في المكتبة في مجتمعات متعددة الثقافات، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة في ألمانيا وتحليل نتائجها. وأظهرت نتائج الدراسة أهمية إتباع إدارة التنوع في

المكتبات، والتي تمثلت في زيادة القدرة على اجتذاب واستبقاء العاملين ذوي الكفاءات المرتفعة، و تقديم استجابات سريعة للخدمات، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية للموظفين، وتعزيز العلاقات بين أفراد المجتمع (موظفين ومستفيدين)، وتحسين عملية التواصل وبناء علاقات إيجابية، وتحسين أداء فريق عمل، والتشجيع على الإبداع والابتكار، وتشجيع الموظفين في اتباع مبدأ المساواة مع الفئات المستهدفة.

دراسة مايكسو وسوندجراس (Mayekiso & Snodgrass, 2009) بعنوان " إدارة التنوع في تحويل مؤسسات التعليم العالي : دراسة حالة جامعة متروبوليتان نيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا".وهدفت تقييم تصورات أعضاء كلية الآداب في الإدارة على دورهم في إدارة التنوع في الكلية. أجريت الدراسة على جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في جامعة متروبوليتان نيلسون مانديلا (NMMU)، في جنوب أفريقيا،تكونت عينة الدراسة من(54) قيادي وأكاديمي. استخدمت الدراسة الاستبانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن أعضاء كلية الآداب في الإدارة ينظرون إلى إدارة التنوع على أنها فرصة للتحول. وبينت أن أعضاء كلية الآداب يساهمون في تعزيز بيئة مؤسسية ديمقراطية تعمل على تشجيع إدارة التنوع باعتباره تحدي للهياكل التقليدية الثابتة والعلاقات المتداخلة التي تقلل من التصورات السلبية عن إدارة التنوع.

دراسة مكني (McKinney,2009) بعنوان "سباق الفروق في مقاييس الأداء: الآثار المترتبة على إدارة التنوع في التعليم العالي والقوى العاملة". وهدفت الكشف عن الآثار المترتبة على إدارة التنوع في التعليم العالي والقوى العاملة باختلاف الأصل والعرق. أجريت الدراسة على (2075) طالباً كان منهم (1382) طالبة و(614) طالباً من الطلبة المقبولين في الجامعات الجنوبية الكبيرة في خريف 2003 في الولايات المتحدة الأمريكية. استخدمت الدراسة برنامج سات (SAT) لإجراء الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعرق والأصل على أداء الطلبة في الجامعة، مما دعا الجامعة إلى التفكير في تطبيق إدارة التنوع في الجامعات وتنويع الخبرات وتنويع المناخ في الحرم الجامعي، وأظهرت أهمية إدارة التنوع في تلبية الاحتياجات المزدوجة في الجامعات للعمل على نجاحها الأكاديمي في حين القضاء على الآثار السلبية ضد الأقليات التي من شأنها أن تعرقل مساعيهم الأكاديمية.

دراسة ستيفتز و اجيوني (Stevens & Ogunji, 2010) بعنوان " إدارة البيئات التنظيمية المتنوعة لميزة إستراتيجية:استكشاف قيمة التنوع في تطوير الأعمال: المناهج الدراسية في التعليم العالي"، هدفت الدراسة الكشف عن وجهات النظر المتعددة حول التنوع وكيف ولماذا باعتباره ميزة الأعمال الإستراتيجية؟ استخدمت الدراسة المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة والمجرية في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية والعمل على تحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التنوع تؤثر بشكل إيجابي في عملية صنع القرار الإداري، وأظهرت أن التنوع يساعد في تشجيع الأفراد على تقديم جميع الأفكار المبدعة ووجهات النظر ذات الصلة بعملهم والعمل على تطويرها، وبينت الدراسة أهمية أن يقوم كل مدير بدمج التنوع داخل مناهج المؤسسة التعليمية لخلق قيمة وميزة لها.

دراسة دودرستادت (Duderstadt, 2010) بعنوان " إدارة التنوع في الجامعات الأمريكية وإدارة التنوع في التعليم العالي الألماني" هدفت إلى الكشف عن إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك عن طريق جمع الدراسات السابقة المجرية في ألمانيا وأمريكا والعمل على تحليلها. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التنوع تعد أمراً حيوياً لدعم الابتكار وتحريك الاقتصاد، وله أهمية في مواجهة التحديات الاجتماعية والاقتصادية، كما بينت أهمية إدارة التنوع في تطبيق مبدأ المساواة بين جميع الطلبة بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والعرقية.

دراسة كيتاقاوا واوبا (Kitagawa & Oba, 2010) بعنوان " إدارة التنوع في نظام التعليم العالي في اليابان: ربط مستوى التفوق والتنوع"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى الكيفية التي واجهت بها الجامعات اليابانية سياسة المنافسة والتنوع التي دعمتها الحكومة، كما وتستعرض الدراسة أبرز عمليات إدارة التنوع التي تبنتها الحكومة اليابانية في التعليم العالي، ومدى توافق مستوى التنوع بمستوى التفوق في الجامعات اليابانية. حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. حيث قامت الدراسة ببناء هيكل تحليلي نظري لإدارة التنوع في اليابان، حيث اعتمدت في ذلك على الكتب والمقالات ذات العلاقة بهذا الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات تحاول تحقيق النجاح، من خلال المشاركة في بناء قدرات مؤسسية توافق التوقعات، وكذلك العمل على إلهام المدرسين، والعمل على تحفيز وإلهام المدرسين والمشاركات المجتمعية.

دراسة إيغر وتوماس و كويمدزيفا (Aigare; Thomas & Koyumdzhieva, 2011) بعنوان "إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي: الدوافع الرئيسية". وهدفت الكشف عن الدوافع الرئيسية لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي والفوائد المنتظرة منه. أجريت الدراسة على (360) عضواً من هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في السويد. استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات عن طريق الانترنت. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة التنوع كانت حاضرة في جميع أقسام المؤسسات التعليمية. وأظهرت أن الدوافع الرئيسية لإدارة التنوع هي: المعتقدات الاجتماعية الإنصاف والعدالة والمساواة. وبينت أن إدارة التنوع تقوم على عدد من الاعتبارات الأخلاقية التي تعمل على تحسين الأداء، أو احتضان التنوع الثقافي أو كنوع من أنواع تكافؤ الفرص. وأظهرت أهمية إجراء تحسينات عملية في مؤسسات التعليم العالي مثل تعزيز الابتكار وحل المشكلات والإبداع للمساهمة في تحقيق أهدف التعلم.

دراسة فيرميولين (Vermeulen, 2011) بعنوان " إدارة التنوع في التعليم العالي: وجهة نظر جنوب إفريقيا بالمقارنة مع مجتمع أحادي الشكل مثل ألمانيا"، هدفت الكشف عن أهمية إدارة التنوع في التعليم العالي، استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي عن طريق جمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة بألمانيا وجنوب أفريقيا ومقارنتهم مع بعضها. أظهرت نتائج الدراسة أن صياغة سياسة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تتسم بالسرعة ولها تأثير كبير على استقلالية مؤسسات التعليم العالي، وبينت أن سياسة إدارة التنوع توجد نوعاً من المساواة بين مؤسسات التعليم العالي، وأظهرت أن مؤسسات التعليم العالي في ألمانيا تتميز بإدارة تنوع أكبر من مؤسسات التعليم العالي في أفريقيا، كما أنها تمتاز باستقلاليه وحرية أكاديمية أكبر.

دراسة فيفيريت (Viverette, 2011) بعنوان " مبادرات التنوع في التعليم العالي: دراسة حالة من نظام جامعة جورجيا" هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الجنس أو العرق كمتغيرات مستقلة على مشاركة الطلبة في أنشطة التنوع في جامعة ولاية فالدوستا. استخدمت الدراسة أسلوب الاستبيانات لتحقيق الهدف من الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (1645). أظهرت الدراسة عدم وجود أي تأثير ذات دلالة إحصائية في إدارة التنوع في الجامعة تعزى إلى الجنس والعرق، وأظهرت قلة تركيز مؤسسات التعليم العالي على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في زيادة التفاعل والتنوع بين الطلاب لتحقيق المساواة فيما بينهم.

دراسة فوبارا وكاندر وولف (Fubara, Gardner. & Wolff, 2011) بعنوان " تطبيق مبادئ التعليم العالي في مؤسسات التعليم العالي المسيحية"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى المشاكل التي تعاني منها مؤسسات التعليم العالي المسيحية التي تتعلق بالتنوع، وكذلك الكشف عن بعض التحديات التي تواجه عملية إدارة التنوع. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت الدراسة بعرض تحليلي لإدارة التنوع، وعرض أبرز القضايا والتحديات التي تواجه إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي المسيحية، وتوصلت الدراسة إلى هناك العديد من التحديات التي تواجه إدارة التنوع في المؤسسات التعليمية المسيحية حيث يتم التمييز والتفريق بين العاملين بناء على دياناتهم، وعدم معاملتهم بالمساواة.

دراسة ميلز(Mills, 2011) بعنوان " استخدام الاستعلام الإيجابي لتعزيز التنوع في التعليم العالي"، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى حالات التنوع في مؤسسات التعليم العالي، وأثر استخدام الاستعلام الإيجابي في تعزيز التنوع في التعليم العالي، وكذلك التعرف إلى أهمية إيجاد لغة تفاهم مشتركة وتعزيز الثقة بين الأفراد في المؤسسات التعليمية.أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت ببناء منظور وبناء نظري لموضوع إدارة التنوع، بالارتكاز على المقالات والكتب ذات العلاقة بإدارة التنوع، واعتمدت في جزئها التحليلي على استطلاع لعينة من (250) طالب. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يمكن تطبيق مبادئ وقيم الاستعلام الإيجابي في تعزيز إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة باستيانس (Bastiaens,2012) بعنوان " تقييم أدوات قياس ومراقبة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي في فلاندرز"، حيث هدفت الدراسة البحث عن دعم التنوع الثقافي والفرص المتساوية في الجامعات والكليات، وكذلك التعرف إلى أدوات قياس ومراقبة إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي والقيام بتقييمها.أجريت الدراسة في الولايات المتحدة، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تكونت عينة الدراسة من (25) مؤسسة تعليم عالي من مختلف مناطق الولايات المتحدة. وبينت الدراسة مدى تعامل المؤسسات في البيئات المتعددة الثقافة، وكلك قامت الدراسة بتقديم توضيح للأدوات التي ساعدت على زيادة التنوع الثقافي في المجتمع، والأفراد، والمؤسسات المختلفة.

دراسة هانا (Hannah, 2012) بعنوان " نموذج جديد لإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي"، حيث هدفت الدراسة إلى تعرف التحديات التي يجلبها التنوع لعملية التعليم ودعم الفريق للطلاب، وكذلك على الدور الذي يقوم به التنوع في خلق تعليم أساسي، وكذلك التعرف إلى مفهوم التنوع الذي يندرج تحت الجوانب التي تتعلق بقدرة الطلبة على تحقيق النجاح الأكاديمي.استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت في جزئها التحليلي على استعراض أبرز الأدب النظري، والأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع إدارة التنوع، وفي جزئها العملي، قامت الدراسة بتطوير استبانه تقيس إدارة التنوع في الجامعات الألمانية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الألمانية. وتوصلت الدراسة إلى أن هذا النموذج من شأنه أن يساعد الطلبة على تطوير التوجه الأكاديمي للطالب، وكذلك من شأنه أن يؤدي إلى تعليم فردي في الجامعات.

دراسة اولسون ومارتنز (Olsen & Martins, 2012) بعنوان " فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية: إطار نظري وتوجهات البحث المستقبلي"، حيث هدفت الدراسة التعرف إلى درجة فهم برامج إدارة التنوع التنظيمية: إطار نظري وتوجهات البحث المستقبلي، وكذلك تقديم منظور أو هيكل نظري اجتماعي لتعزيز لتطوير إدارة التنوع في البرامج التنظيمية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، حيث قامت الدراسة ببناء إطار نظري لموضوع إدارة التنوع حيث تناولت جوانب مفهوم إدارة التنوع في البرامج التنظيمية، ومن ثم قامت الدراسة باستعراض أبرز تطبيقات إدارة التنوع في مختلف البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أنه تم استخدام التفاعل بين النظريات الاجتماعية والثقافية لإدارة التنوع في تطوير برامج إدارة التنوع في مختلف البرامج.

التعليق على الدراسات السابقة

كانت جميع الدراسات التي عثر عليها الباحث أجنبية، إذ أنه لا يوجد دراسات عربية مباشرة تناولت موضوع إدارة التنوع بشكل مباشر حسب علم الباحث، وتناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة التنوع، وأهميتها، وأبرز تصورات المعلمين عن إدارة التنوع وفقاً لعدة متغيرات ديمغرافية. والكشف عن استجابة مؤسسات التعليم العالي، ودرجة تقبلهم لإدارة التنوع والثقافة التنظيمية، وإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، والتعرف إذا كانت إدارة التنوع قد تضيف فوائد للتفاعلات بين الأفراد. وأهمية إدارة التنوع في مجتمعات متعدد الثقافات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة إدارة التنوع في المؤسسات المختلفة ومن بينها مؤسسات التعليم العالي وأثرها على الأداء في هذه المؤسسات، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثراء الأدب النظري وبناء أداة الدراسة. في حين تتميز هذه الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية، كما تتميز في أنها تقترح برنامج تدريبي لرفع مهارات الإداريين في تطبيق الأساليب الإدارية التي تتعلق بإدارة التنوع، علماً بأنها من أوائل الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع حسب علم الباحث.

ولقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وتنظيم الأدب النظري، وتحديد حجم العينة المناسب، وبناء أداة الدراسة، واستخدام الإحصاء المناسب لمعالجة البيانات، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة ومجتمعها، وعينتها، وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وكيفية إعدادها وتطويرها وإجراءات التأكد من صدق الأداة وثباتها، وتوضيحاً لإجراءات التطبيق والمعالجة الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات واستخراج النتائج وتفسيرها.

منهجية الدراسة

هذه الدراسة مسحية وصفية تطويرية، تهدف إلى اقتراح برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، ولخصوصية هذا النمط من الدراسات تمت الإجراءات على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية لموضوع الدراسة والمتعلقة بتطوير البرنامج.

تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الأساسية والتي تشمل البرنامج التدريبي الإداري لإدارة التنوع ودوره في تفعيل العملية التربوية في الجامعات.

المرحلة الثانية: فرز المتغيرات.

تم فرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء البرنامج وتعريفها وتوضيح علاقتها مع بعضها بعضا، من خلال تحليل الأدب المتضمن لإدارة التنوع.

المرحلة الثالثة:

جمع المعلومات المتعلقة بواقع ممارسات إدارة التنوع، وذلك حسب الآتي:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية، أما مجتمع الدراسة المتوفر فتكون من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة. والبالغ عددهم(1170) ويظهر الجدول (1) البيانات التفصيلية لتوزع أفراد مجتمع الدراسة المتوفر.

جدول (1) توزع مجتمع الدراسة حسب الجنس والمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	**الجنس**		**المجموع**
	ذكر	**أنثى**	
عميد كلية	124	17	141
وكيل عمادة	242	111	353
رئيس قسم	411	265	676
المجموع	777	393	**1170**

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (697) من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، حيث تم اختيارهم بناءً على الجداول الإحصائية. ويظهر الجدول (2) البيانات التفصيلية لتوزع أفراد عينة الدراسة المتوفرة.

وفيما يلي جداول وصف عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية.

جدول (2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	439	63.0
	انثى	258	37.0
	الكلي	697	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 3 سنوات	72	10.3
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	174	25.0
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	259	37.2
	أكثر من 10 سنوات	192	27.5
	الكلي	697	100%
المركز الوظيفي	عميد كلية	108	15.5
	وكيل عمادة	234	33.6
	رئيس قسم	355	50.9
	الكلي	697	100.0

متغيرات الدراسة :

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة:

1-الجنس وله فئتان (ذكر، أنثى).

2- الخبرة ولها اربع مستويات (أقل من 3 سنوات، من 3 سنوات إلى اقل من 6 سنوات، من 6 سنوات الى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

3- المركز الوظيفي وله ثلاث مستويات متمثلة بعميد الكلية وكيل عمادة، ورئيس قسم.

2. المتغير التابع: واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية لإدارة التنوع.

أداة الدراسة :

تم تطوير استبانه للدراسة للكشف عن واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع بالإعتماد على بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Bastiaens,2012) ودراسة (Hannah,2012). تكونت الاستبانة من جزأين؛ الجزء الأول يتعلق بمتغيرات الدراسة والتي تتضمن المتغيرات الديمغرافية للعينة من الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة، ممثلة في (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) أما الجزء الثاني من الإستبانة فتكون من مجالات، هي:

المجال الأول وهو التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة (10) فقرات.

المجال الثاني إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة ويشتمل على (9) فقرات.

المجال الثالث وهو **التعامل مع تحديات التنوع** ويشتمل على (9) فقرات.

المجال الرابع وهو توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات ويشتمل على (12) فقرة.

ويقابل كل فقرة من فقرات الجزء الثاني من الاستبانه قائمة تحمل العبارات التالية :(موافق بشدة–موافق–موافق إلى حد ما–غير موافق–غير موافق بشدة).

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافق إلى حد ما(3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من الصدق الأولي لأداة الدراسة وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في الإدارة التربوية وأصول التربية والبالغ عددهم (10) وقد تم اعتماد ما نسبته (80%) للحكم على صلاحية الفقرة أو التعديل، لتصبح في صورتها النهائية تتكون من (40) فقرة وذلك للتعديل الطفيف على الفقرات دون الحذف منها ملحق رقم(3).

ثبات أداة الدراسة

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3). معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
1	التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	0.78
2	إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	0.68
3	التعامل مع تحديات التنوع	0.84
4	توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	0.81

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة بلغ (0.84) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.68). وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداة الدراسة وزع الباحث أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (750)، وقد تم استرجاع (697) أي ما نسبته (93%).

وقد استخدم المقياس الآتي في تحليل البيانات:

الحد الأعلى للمقياس – الحد الأدنى للمقياس/عدد الفئات=

5-3/1=3/4=1.33 طول الفئة وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:-

من (1- 2.33) منخفض.

من (2.34-3.67) متوسط.

من (3.68-5) مرتفع.

كما تم تقسيم درجة التطبيق إلى ثلاثة مستويات وعلى النحو الآتي:-

- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(1-2.33).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.34-3.67)
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68-5).

المعالجات الإحصائية :

بعد أن تم عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن متغيرات هذه الدراسة، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخرج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science (SPSS) ليصار إلى معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وفق الآتي:

- **الإحصاء الوصفي**: تتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانه، وكذلك الانحراف المعياري لبيان درجة تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
- **اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha):** وذلك لاختبار قياس درجة اتساق مجالات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

- **اختبـار (t-test):** للمقارنـة الثنائيـة وفـي اختبـار فرضـيات الدراسـة للتأكـد مـن الدلالـة الإحصائية للنتائج التي تم التوصل إليها وايجاد الفروق التي تعزى لمتغير الجنس.
- **اختبـار تحليـل التبـاين الأحـادي (ANOVA):** وذلك لاختبـار مـدى وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التـي تحتـوي على أكثر من فئتين كالخبرة والمركز الوظيفي.

المرحلة الرابعة:

بناءً على نتائج الدراسة تم بناء البرنامج التدريبي على النحو الآتي:

ـ بناءً البرنامج اعتماداً على الأدب ذي العلاقة، والمتضمن في المراجع والمصادر والمقالات والدراسات المحكمة.

ـ الخلفية الأدبية للبرنامج التدريبي الإداري.

ـ الشكل العام البرنامج التدريبي الإداري والمراحل التي مر فيها.

ـ تصديق البرنامج التدريبي الإداري من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء من اساتذة الجامعات والمتخصصين في هذا المجال للحكم على صلاحيته للتطبيق (ملحق 5).

المرحلة الخامسة:

تقديم البرنامج التدريبي الإداري بشكله النهائي للواقع العملي.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية. وفيما يلي عرضاً لما توصلت له الدراسة

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة وفقاً لمجالاتها والجدول (4) يبين ذلك:

الجدول(4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	2.95	0.68	1	متوسط
4	توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	2.92	0.66	2	متوسط
1	التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	2.91	0.59	3	متوسط
3	التعامل مع تحديات التنوع	2.89	0.63	4	متوسط
	الأداة ككل	2.91	0.64	متوسط	

أظهرت نتائج الأداة ككل الحصول على متوسط حسابي(2.91) وإنحراف (0.64) بدرجة تطبيق متوسطة وأما فيما يتعلق بمجالات الأداة فقد حصل مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة على متوسط حسابي بلغ (2.95) وانحراف معياري بلغ (0.68) كما حصل مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات على متوسط حسابي بلغ (2.92) وانحراف معياري بلغ (0.66) في حين حصل مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة حصل على متوسط حسابي بلغ (2.91) وانحراف معياري بلغ (0.59) وأخيرا حصل مجال التعامل مع تحديات التنوع على متوسط حسابي بلغ (2.89) وانحراف معياري بلغ (0.63).

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال على حدة، فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال، وذلك على النحو التالي:

1. المجال الأول: مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة

تـم حسـاب المتوسـطات الحسـابية والانحرافـات المعياريـة لجميـع الفقـرات المتعلقـة بمجـال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول(5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التطبيق لجميع الفقرات المتعلقة بالتواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
8	ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.	3.21	1.11	1	متوسطة
10	تظهر الإدارة التقدير لجميع أراء الموظفين بغض النظر عن الثقافة التي ينتمون إليها.	3.09	1.05	2	متوسطة
3	تبتعد الإدارة عن التعميم بأن الأشخاص المنتمين لثقافة معينة يتواصلون بطرق مماثلة.	3.01	0.90	3	متوسطة
9	تدعو الإدارة جميع العاملين إلى الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.	2.92	1.05	4	متوسطة
7	تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من مختلف الثقافات.	2.87	0.98	5	متوسطة
2	تدرك الإدارة كيفية التواصل مع العاملين كل حسب ثقافته الخاصة.	2.85	1.06	6	متوسطة
1	تحرص إدارة الجامعة على تكوين فرق العمل مع مراعاة تضمين هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة.	2.84	0.88	7	متوسطة
6	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بسوء الفهم نتيجة الاختلاف في التعبير غير اللفظي.	2.82	1.07	8	متوسطة
5	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة.	2.75	1.11	9	متوسطة
4	تحرص الإدارة على تعيين موجهين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.	2.72	1.19	10	متوسطة
	المجال ككل	2.91	0.59		متوسطة

يظهر الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.72 -3.21) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.91). فقد جاءت الفقرة (8) التي

تنص على "ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.21) وانحراف معياري بلغ (1.11)، وجاءت الفقرة (4) "تحرص الإدارة على تعيين موجهيين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.72)، وانحراف معياري بلغ (1.19).

2. المجال الثاني: مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة

م حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة كما هو مبين في الجدول رقم (6):

الجدول(6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التطبيق لجميع الفقرات المتعلقة بإدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
12	تتواصل الإدارة مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بهدف الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.	3.07	0.97	1	متوسطة
11	تستعين الادارة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء خبرة العاملين من ثقافات مختلفة.	3.04	0.97	2	متوسطة
14	تعمل الادارة على تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة للاستفادة من التباين الثقافي.	3.03	1.17	3	متوسطة
17	ترفض الإدارة جميع أشكال التمييز السلبي بين العاملين الذين ينتمون إلى ثقافات أخرى.	2.98	0.96	4	متوسطة
19	توظف الإدارة جميع المقدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.	2.95	1.07	5	متوسطة
15	تتعامل الإدارة بحكمة مع غير المألوف من المواقف الثقافية المختلفة.	2.92	1.06	6	متوسطة
18	تتفهم الإدارة الاختلافات الثقافية وتوظفها بما يخدم الجامعة.	2.90	0.92	7	متوسطة
13	تستخدم الإدارة الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة لتعزيز دافعيتهم للعمل.	2.85	1.02	8	متوسطة
16	تحرص الادارة على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.	2.82	1.03	9	متوسطة
	المجال ككل	2.95	0.68		متوسطة

يظهر الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.82 -3.07) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.95). فقد جاءت الفقرة (12)

التـي تـنص علـى "تتواصـل الإدارة مـع مـن ينتمـون إلـى ثقافـات مختلفـة بهـدف الاسـتفادة مـن قـدراتهم ومهـاراتهم ومعـارفهم." فـي الرتبـة الأولـى بمتوسـط حسـابي(3.07) وانحـراف معيـاري بلـغ (0.97)، وجاءت الفقرة (16) "تحرص الإدارة على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.82)، وانحراف معياري بلغ (1.03).

3. المجال الثالث: مجال التعامل مع تحديات التنوع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التعامل مع تحديات التنوع كما هو مبين في الجدول رقم (7):

الجدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التطبيق لجميع الفقرات المتعلقة بالتعامل مع تحديات التنوع مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تعمل الإدارة على حل الخلافات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين (ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة).	3.12	0.85	1	متوسطة
24	تتعامل الإدارة بفاعلية مع الخلافات التي تنشأ بسبب التنوع.	3.01	0.96	2	متوسطة
22	تعمل الادارة على جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين.	2.96	0.95	3	متوسطة
21	تتعامل الإدارة بحكمة مع الشللية التي تتشكل من قبل الذين ينتمون إلى نفس الثقافة.	2.89	0.85	4	متوسطة
28	تشكل الإدارة فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع الثقافي.	2.85	0.98	5	متوسطة
27	تقاوم الإدارة الآراء النمطية السلبية المرتبطة بالتنوع الثقافي.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة أو جنسية محددة).	2.83	1.00	6	متوسطة
23	تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي	2.81	1.00	7	متوسطة
26	تصحح الإدارة المعتقدات الخاطئة بالاختلاف أو التباين الثقافي لدى العاملين في الجامعة.	2.79	1.02	8	متوسطة
25	تتبنى الإدارة أساليب إبداعية في إدارة اختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة.	2.76	0.98	9	متوسطة
	المجال ككل	2.89	0.63		متوسطة

يظهر الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.76 -3.12) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.89). فقد جاءت الفقرة (20)

التـي تـنص علـى "تعمـل الإدارة علـى حـل الخلافـات التـي تحـدث نتيجـة تفاعـل العـاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة." فـي الرتبـة الأولـى بمتوسـط حسـابي(3.12) وانحـراف معيـاري بلـغ (0.85)، وجاءت الفقرة (25) "تتبنى الإدارة أساليب إبداعية في إدارة إختلاف الثقافات بين العـاملين في الجامعة." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وانحراف معياري بلغ (0.98).

4. المجال الرابع: مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تـوفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات كما هو مبين في الجدول رقم (8):

الجدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب ودرجة التطبيق لجميع الفقرات المتعلقة بتوفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
40	تحـرص الادارة علـى تقـديم فـرص تسـاهم فـي تطـوير جميـع العاملين(تـدريب، مشـاركة فـي مؤتمر....) بغض النظر عن ثقافتهم.	3.18	1.05	1	متوسطة
35	يشكل التنوع الثقافي قيمة مضافة في الجامعة.	3.10	1.05	2	متوسطة
36	تحافظ إدارة الجامعة على استقلاليتها على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها.	3.01	1.02	3	متوسطة
31	تبتعـد الإدارة عـن تهمـيش مـن يتسـمون بالتبـاين الثقافي.	2.96	0.97	4	متوسطة
32	تشـجع الإدارة جميـع المـوظفين علـى إظهـار مهـاراتهم وقـدراتهم ومعـرفتهم بغض النظـر عـن انتماءاتهم.	2.90	0.96	5	متوسطة
29	تعمـل الادارة علـى ابـراز الصـفات الايجابيـة لدى جميع العاملين اللـذين ينتمـون إلـى ثقافـات مختلفة.	2.90	1.08	5	متوسطة
30	ترحب الإدارة بالاختلافات العديدة التـي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.	2.87	0.93	7	متوسطة
33	تعمـل الادارة علـى ربـط تنـوع المـوارد البشـرية بأهداف الجامعة	2.87	0.96	7	متوسطة
38	تعمـل إدارة الجامعـة علـى تلبيـة احتياجـات جميـع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافاتهم .	2.85	1.04	9	متوسطة
34	تعمل الادارة على زيـادة قيمـة العمل في الجامعة في ظل تنوع الموارد البشرية.	2.77	1.02	10	متوسطة
37	تتبع الإدارة سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة.	2.74	1.00	11	متوسطة
39	تقـدم الادارة حـوافز تشـجع جميـع العـاملين علـى الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم.	2.74	1.02	11	متوسطة
	المجال ككل	2.92	0.66		متوسطة

يظهر الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.74 -3.18) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام البالغ (2.92). فقد جاءت الفقرة (40) التي تنص على "تحرص الإدارة على تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر....)بغض النظر عن ثقافتهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.18) وانحراف معياري بلغ (1.05)، وجاءت الفقرة (37) " تتبع الإدارة سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(2.74) وانحراف معياري (1.00). وكذلك جاءت الفقرة (39) "تقدم الإدارة حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم." بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري بلغ (1.02).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع؟"

تشكل الجامعات السعودية الحكومية بوتقة تنصهر فيها الثقافات والجنسيات والخلفيات، وهذه الفئات لا زالت تتزايد مما دعت الحاجة إلى تعزيز فهم أكبر لهذه التجمعات، فالتنوع يؤثر على الأداء، لذلك من المهم على الإدارة التدريب على التعامل مع أية مشكلات تنجم عن الصراعات الشخصية، والتدريب على كيفية التفاعل مع الآخرين ونوع الحافز المشترك في الأداء.

وبناء على النتائج التي ظهرت في السؤال الأول، يتبين الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع:

أ. الاحتياجات في مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة:

- قلة الاهتمام بوجود تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة.
- قلة الاهتمام بتعيين موجهيين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.

ففي مكان العمل المتنوع يجب الحصول على مجموعة متنوعة من الحلول لمشكلة واحده. فالتنوع يجمع الموظفين ذوي وجهات النظر المختلفة حول كيفية التعامل مع حل المشكلة. هذا التنوع يساعد الجامعات في إيجاد الحلول ويمكن أن يساعدها ان تبدو أكثر تفهما لمختلف قضايا العملاء. ويمكن أن يساعدها على تجنب الاخطاء التي ارتكبت من قبل.

ب. الاحتياجات في مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة:

- قلة امتلاك الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة لتعزيز دافعيتهم للعمل.
- قلة الحرص على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.

في مكان العمل المتنوع يجب أن يُعرف الموظفين بالخبرات والثقافات والأفكار التي قد لا تصادفهم خلاف ذلك. فالتنوع يمكن أن يزيد من التسامح بين الموظفين لوجهات النظر المختلفه وفهم الثقافات الأخرى، والتي يمكن أن تقلل من الصراع بين الأفراد وزيادة إنتاجيتهم. والتدريب على التسامح وسياسة المنشأه للتسامح هي أدوات مفيدة عند التعامل مع قضايا التنوع في مكان العمل.

ج. الاحتياجات في مجال التعامل مع تحديات التنوع:

- قلة الاهتمام بتصحيح الإدارة للمعتقدات الخاطئة التي تنشأ بسبب التباين الثقافي بين العاملين.
- قلة الاهتمام بتبني الإدارة أساليب إبداعية في إدارة إختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة.

في مكان العمل المتنوع يجب إعطاء كل موظف وصف وظيفي ومجموعة من المهارات المطلوبة لإنجاز المهمات، من خلال إشراك موظف من كل مجموعة يناسب الوصف الوظيفي والمهارات اللازمة لتوفر فرصة لكل شخص لمعرفة الفريق ومحاوله التعامل مع بعضهم البعض ضمن الفريق.

د. الاحتياجات في مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات

- عدم الاهتمام برفع قيمة العمل في الجامعة نتيجة تنوع الموارد البشرية.
- قلة وجود سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة.
- قلة الاهتمام بتقديم حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم.

في مكان العمل المتنوع يجب أن يتم التعامل مع الصراعات الثقافية في مكان العمل بجهود واعية لفهم الثقافات الأخرى للأفراد والخلفيات الاجتماعيه والحياة اليومية لهم. والخطوة الأولى هي أن نعترف أنه ليست صفات الشخص أو ثقافتة او جنسه هى التي تسبب النزاعات، ولكن عدم وجود فهم لطبيعه الفرد الآخر والمساهمات الإيجابية له لبيئة العمل.

فإدارة التنوع في الجامعات السعودية، يجب ألا يقتصر على مجرد الإهتمام بل يجب أن تتبع سياسة ثابتة ودائمة تشمل مختلفة أنشطة الجامعة، لضمان نجاحها بل فإن الأمر يتطلب توفير الإحتياجات التدريبية لتنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص جدد قد تختلف ثقافاتهم عن بعضهم البعض، وتدريبهم على كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الإتصال الفعال بين الأفراد مختلفي الثقافة، وتدريبهم على فهم التباين الثقافي والبنائي المسئول عن اختلاف السلوك لديهم في العمل لتجاوز حواجز اللغات والثقافات، وتعزيز الخبرات والمؤهلات العابرة للثقافات لدى العاملين في الميدان التعليمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمركز الوظيفي؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تقسيمه على النحو الآتي:

أ. الجنس

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط مجالات الدراسة، واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع، حسب الجنس (ذكر، أنثى)، إذ تم استخراج قيمة (ت) لمتوسط الفئتين وهما فئة الذكور، وفئة الإناث، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) لإجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث

المجال	المجموعة	المتوسط الحسابي	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	الذكور	2.88	1.466	.143
	الإناث	2.95		
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	الذكور	2.92	1.508	.132
	الإناث	3.00		
التعامل مع تحديات التنوع	الذكور	2.86	1.462	.144
	الإناث	2.94		
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	الذكور	2.88	1.608	.108
	الإناث	2.96		
الكلي	الذكور	2.89	1.703	.379
	الإناث	2.96		

تشير النتائج الواردة في الجدول (9) إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين المتوسطين الحسابيين لإجابات أفراد الفئتين وهما فئة الذكور وفئة الإناث، فقد كانت مستوى الدلالة في جميع المجالات أكبر من (0.05)، وهي غير دالة إحصائيا.

ب. عدد سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات متغير سنوات الخبرة والجدول (10) يوضح هذه النتائج:

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 نوات	2.99	0.60
من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	2.97	0.72
من 6 سنوات الى 10 سنوات	2.85	0.43
أكثر من 10 سنوات	2.92	0.56

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ظاهرية ولإيجاد مصدر الفروق تم عمل تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول (11) يبين ذلك.

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	بين المجموعات	5.039	3	1.680	4.920	.002
	داخل المجموعات	236.580	693	.341		
	المجموع	241.618	696			
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	بين المجموعات	3.460	3	1.153	2.527	.056
	داخل المجموعات	316.284	693	.456		
	المجموع	319.744	696			
التعامل مع تحديات التنوع	بين المجموعات	8.108	3	2.703	6.938	.000
	داخل المجموعات	269.952	693	.390		
	المجموع	278.060	696			
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	بين المجموعات	3.071	3	1.024	2.389	.068
	داخل المجموعات	296.960	693	.429		
	المجموع	300.030	696			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.198	3	.733	2.288	.077
	داخل المجموعات	221.868	693	.320		
	المجموع	224.066	696			

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في كل من مجالي (التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، التعامل مع تحديات التنوع) ولإيجاد مصدر الفروق تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12) يبين ذلك:

الجدول (12) المقارنات البعدية بطريقة "شيفيه" لواقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	أقل من 3 نوات	2.87				
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	3.05	-.17605			
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	2.83	.04018	(*).21623		
	أكثر من 10 سنوات	2.90	.02361	.15244	.06379	
التعامل مع تحديات التنوع	أقل من 3 نوات	3.02				
	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	3.01	.01149			
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	2.76	(*).25919	(*).24769		
	أكثر من 10 سنوات	2.91	.10417	.09267	.10417	

يظهر الجدول(12) أنه في مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة كانت الفروق لصالح فئة (من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات). وفي مجال التعامل مع تحديات التنوع كانت الفروق لصالح فئة (أقل من 3 سنوات).

ج. المركز الوظيفي

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) في الدراسة لتعرف واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير المركز الوظيفي والجداول أدناه تبين ذلك:

الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
عميد كلية	2.95	0.60
وكيل عمادة	2.89	0.56
رئيس قسم	2.92	0.56

يشير الجدول أعلاه إلى وجود فروق ظاهرية ولإيجاد مصدر الفروق تم عمل تحليل التباين الأحادي ANOVA والجدول (14) يبين ذلك.

الجدول (14) تحليل التباين الأحادي للفروق في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي (ف)	مستوى الدلالة
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	بين المجموعات	.271	2	.136	.390	.677
	داخل المجموعات	241.347	694	.348		
	المجموع	241.618	696			
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	بين المجموعات	.512	2	.256	.557	.573
	داخل المجموعات	319.231	694	.460		
	المجموع	319.744	696			
التعامل مع تحديات التنوع	بين المجموعات	.164	2	.082	.205	.815
	داخل المجموعات	277.896	694	.400		
	المجموع	278.060	696			
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	بين المجموعات	.513	2	.256	.594	.552
	داخل المجموعات	299.518	694	.432		
	المجموع	300.030	696			
الدرجة الكليه	بين المجموعات	.290	2	.145	.449	.638
	داخل المجموعات	223.776	694	.322		
	المجموع	224.066	696			

يشير الجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في جميع مجالات الدراسة.

النتائج المتعلقة السؤال الرابع والذي ينص على "ما البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية؟"

بعد أن تم تحديد واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع والاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع، من خلال أداة

الدراسة التي تضمنت أربعة مجالات هي (التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وإدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، والتعامل مع تحديات التنوع، وتوفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات)، تم وضع الصيغة الأولية للبرنامج التدريبي المقترح في ضوء نتائج الدراسة عن تطبيق الإداريين لإدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وقد تم عرض الصيغة الأولية للبرنامج التدريبي على مجموعة من الخبراء وذلك بهدف التأكد من درجة صلاحية ومناسبة أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي المقترح وإبداء آرائهم ومقترحاتهم، وفيما يلي عرض لعناصر البرنامج التدريبي المقترح.

1- اسم البرنامج التدريبي: برنامج الصريصري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية.

2- أهداف البرنامج

تم عرض أهداف البرنامج وهي كالآتي:

أ.الهدف العام من البرنامج:

تطوير تطبيق إدارة التنوع للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية وتمكينهم من امتلاك الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك.

ب.الأهداف الخاصة بالبرنامج:

1- تسهيل عملية التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة.
2- تعزيز إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة.
3- تمكين التعامل مع تحديات التنوع.
4- توفير بيئة تفاعلية مناسبة تمكن العاملون من التواصل على اختلافات ثقافاتهم.

ويتوقع من المتدرب بعد إتمام البرنامج التدريبي المقترح تحقيق الأهداف التدريبية في المجالات الآتية:

1- مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة:

- تكوين فرق العمل مع مراعاة تضمين هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة.
- تعيين موجهين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.
- إصدار تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة.

- تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من مختلف الثقافات.
- ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.
- عقد الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.

2- مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة:

- الاستعانة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء خبرة العاملين من ثقافات مختلفة.
- تعزيز دافعية العاملين للعمل من خلال استخدام الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة.
- تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة للاستفادة من التباين الثقافي.
- تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.
- توظيف جميع المقدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

3- مجال التعامل مع تحديات التنوع:

- حل الخلافات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة.
- التعامل مع الشللية التي تتشكل من قبل اللذين ينتمون إلى نفس الثقافة.
- جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين.
- تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي.
- التعامل بفاعلية مع الخلافات التي تنشأ بسبب التنوع.
- تبني أساليب إبداعية في إدارة اختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة.
- تصحيح المعتقدات الخاطئة بالاختلاف أو التباين الثقافي لدى العاملين في الجامعة.
- مقاومة الآراء النمطية السلبية والمرتبطة بالتنوع الثقافي.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة أو جنسية محددة).
- تشكيل فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع الثقافي.

4- مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات:

- إبراز الصفات الايجابية لدى جميع العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة.
- الترحيب بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين ليستفيد منها لتحسين الأداء.
- تشجيع جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم.
- ربط تنوع الموارد البشرية بأهداف الجامعة.
- زيادة قيمة العمل في الجامعة في ظل تنوع الموارد البشرية.
- المحافظة على استقلالية الجامعة على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها.
- ايجاد سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة.
- تلبية احتياجات جميع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافتهم.
- تقديم حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم.
- تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر،........) بغض النظر عن ثقافتهم.

2- الفئة المستهدفة

صمم هذا البرنامج لتطوير مهارات تطبيق إدارة التنوع للإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة.

3- محتوى البرنامج

يتكون البرنامج من أربعة مجالات تدريبية حيث يتم تدريب الإداريين في الجامعات الحكومية، وفيما يلي عرضاً لكل مجال:

التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة: تتمثل أهداف تسهيل عملية التواصل في البرنامج التدريبي في تعريف الإداريين في الجامعات الحكومية بأهمية التواصل وكفاءة العملية التواصلية في تعزيز القدرة على إنجاز أهداف الجامعات، حيث أنها تفيد في نقل المعلومات

والبيانات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في تبادل الأفكار وتعزيزها، كما أنها تسهم في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي وتنفيذ التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة: تتمثل أهداف إدارة الذكاء الثقافي في البرنامج التدريبي عن طريق بناء ثقافة تنظيمية متسامحة وتتقبل الآخر وتحترم خصوصياته من خلال تنمية مقدرات قابلية الإداريين في الجامعات الحكومية في الإندماج عملياً في الاماكن المتنوعة ثقافياً، لفتح الطريق فيما بينهم والتقليل من احتمالية إساءة الفهم، وتعزيز عملية حدوث التعاون فيما بينهم، من خلال إدراكهم لمفهوم الرموز السائدة وما تنطوي عليه تلك الرموز من دلالات أو معانٍ في ثقافاتهم ما يؤدي الى تكوين إنطباعات تتناسب مع دلالاتها في تلك الثقافة.

التعامل مع تحديات التنوع: تتمثل أهداف التعامل مع تحديات التنوع في البرنامج التدريبي بتعريف الإداريين في الجامعات الحكومية بأهمية التعامل مع تحديات التنوع من خلال تطوير رؤية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة، ومعالجة القضايا التي تتعلق بالصور النمطية والتمييز، مما يساهم في الإعداد الأفضل للعاملين ليتمكنوا من العيش والعمل في مجتمع متنوع، ووضع استراتيجيات ومناهج دراسية ذات قيمة مضافة في الجامعات، وتطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع.

توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات: تتمثل أهداف توفير بيئة اندماجية في البرنامج التدريبي بتمكين الإداريين في الجامعات الحكومية من خلال تنمية روح مشتركة بين جميع أعضاء الفريق، بغض النظر عن خصائص التنوع، إذ تعد القواسم المشتركة من المحاور المهمة لتطوير التماسك، وتعزيز المناخ التنظيمي لبيئة التنوع من خلال تهيئة مناخ متنوع من الاختلافات التنظيمية، وإلتزام كبار المسؤولين التنفيذيين بدعم التنوع، وصياغة واضحة لحالة العمل بحيث تتناسب مع المؤسسة، وتوجيه فرق العمل من خلال إعطاء ملاحظات الأداء وتشجيع التدريب على المهارات لمساعدة المجموعة من خلال شبكة الإنترنت أو عن طريق وصلات إعلامية على صفحات الويب الخاص بهم.

مدة البرنامج ووقت تنفيذه

- أربعة أسابيع المقترحة للتدريب.
- (48) ساعة إجمالي مدة التدريب
- بواقع ثلاثة أيام في الأسبوع.
- خلال الفترة الصباحية.
- بمعدل أربعة ساعات يومياً.

يتضمن البرنامج التدريبي أربعة مجالات واشتمل كل مجال على موضوعات مهمة لتدريب الإداريين في الجامعات الحكومية، والجدول(15) يوضح ذلك:

الجدول(15):موضوعات البرنامج التدريبي المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية

المجال	الاسبوع	اليوم	الموضوع	عدد الساعات	مجموع الساعات
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	الأول	**الأول**	- مفهوم التواصل. - أنواع التواصل. - خطوات التواصل.	**4**	
		الثاني	- تطبيقات عملية لوضع خطة لتسهيل عملية التواصل. - توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي. - تنفيذ التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.	**4**	
		الثالث	- توزيع أدوار العمل على وفق أسس عادله بعض النظر عن الثقافات. - اقتراح خطة لتطوير عملية التواصل عبر الثقافات.	**4**	12

إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	الثاني	الأول الثاني الثالث	- مفهوم الذكاء الثقافي. - أهداف الذكاء الثقافي. - تنمية مقدرات قابلية الإداريين في الجامعات الحكومية في الإندماج . توضيح أهمية التقليل من احتمالية إساءة الفهم. - توضيح الرموز السائدة ودلالاتها ومعانيها. - تكوين انطباعات تتناسب مع ثقافة كل عامل.	4 4 4	12
التعامل مع تحديات التنوع	الثالث	**الأول** **الثاني** **الثالث**	- توضيح التحديات التي يمكن أن تحدث. - الكشف عن أنواع التحديات. - تطوير رؤية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة - تطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع. - وضع استراتيجيات للتعامل مع التحديات.	**4** **4** **4**	12
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	الرابع	**الأول** **الثاني** **الثالث**	- مفهوم البيئة الاندماجية. - أهمية البيئة الاندماجية. - تنمية روح مشتركة بين جميع أعضاء الفريق. - تطوير القواسم المشتركة من المحاور المهمة لتطوير التماسك - تهيئة مناخ متنوع من الاختلافات التنظيمية. - توجيه فرق العمل من خلال إعطاء ملاحظات الأداء وتشجيع التدريب على المهارات اللازمة للتعامل مع التنوع.	**4** **4** **4**	12

4- وسائل التدريب التعليمية

تتضمن وسائل التدريب الوسائل التدريبية التالية:

- حاسب آلي
- جهاز عرض (Data Show) .
- الألواح الذكية(Smart Board).
- قاعات عرض.
- جهاز تلفزيون.
- جهاز فيديو.
- أفلام فيديو.
- أجهزة الاتصال الذكية

5- المُدربون

- الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية وهي: جامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة أم القرى، وجامعة طيبة.
- الإداريين من الجامعات الحكومية السعودية.
- مدربون من قسم التدريب بوزارة التربية والتعليم السعودية.
- مدربون وخبراء من جامعات عربية وأجنبية.

6- أساليب التدريب

- المحاضرات.
- المناقشة الموجهة.
- التطبيقات العملية.
- التقارير والبحوث.

7- إدارة البرنامج التدريبي

- مدير إداري للبرنامج.
- مدير فني للبرنامج.

- مدير تنفيذي للبرنامج.
- ثلاثة إداريين لتوفير التسهيلات والخدمات اللازمة لتطبيق البرنامج التدريبي.

8- مكان التدريب

جامعة الملك عبد العزيز في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية.

9- تمويل البرنامج

- يقترح البرنامج أن تقوم وزارة والتعليم العالي بدفع التكاليف المالية للمدربين والمتدربين وتكاليف المواد التعليمية.

10- الحوافز

- منح المتدرب شهادة لاجتيازه البرنامج.
- منح المتدرب مكافأة مالية.
- منح المتدرب أفضلية بين المتقدمين في طلبات النقل .
- منح المتدرب أفضلية في الترفيع للمواقع القيادية.

11- كلفة البرنامج التدريبي

- عدد الشعب المقترح تدريبها ستكون (39) شعبة تدريبية بواقع (30) متدرب لكل شعبة.

والتكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي هي كما يأتي:

1: أجور المدربين

تقدر بـ (350) ريال سعودي لكل مُدرب عن كل ساعة تدريبية.

2: نفقات المواد التعليمية والقرطاسية

تقدر بـ (30) ريال سعودي لكل مُتدرب عن كل يوم تدريبي.

2: أجور الإداريين

تقدر بـ (200) ريال سعودي لكل إداري عن كل يوم تدريبي.

-يحتاج البرنامج التدريبي المقترح إلى ثلاثة إداريين لتسهيل عملية تنفيذ البرنامج ولتشغيل الأجهزة.

إجمالي التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي المقترح على النحو الآتي:-

- أجور المدربين (655.200) ريال سعودي.
- نفقات المواد التعليمية والقرطاسية (421.200) ريال سعودي.
- أجور الإداريين (280.800) ريال سعودية.

المجموع الكلي(1.357.200) ريال سعودي.

12- أساليب التقييم

يتضمن البرنامج التدريبي أسلوبين للتقييم، وهما على النحو الآتي:

الأسلوب الأول: تقييم البرنامج التدريبي

أ) تقييم البرنامج التدريبي من قبل المتدربين يتم من خلال استخدام استمارة لبيان وجهة نظرهم حول درجة فاعلية البرنامج التدريبي وتتناول ما يأتي:

- أهداف البرنامج التدريبي

من حيث وضوحها وشمولها ودرجة تحقيقها.

- محتوى البرنامج التدريبي

درجة كفايته وارتباطه بأهداف البرنامج.

- المصادر التعليمية

درجة مناسبتها وكفايتها ودرجة تحقيقها للأهداف.

- المُدربون

درجة كفايتهم بالمهارات العلمية والتدريبية.

- أساليب التدريب

درجة مناسبتها للمتدربين وللموضوعات التدريبية.

- مكان ووقت ومدة التدريب

- درجة ملاءمتهم للمتدربين .
- الجوانب الإيجابية والسلبية في البرنامج التدريبي.
- مقترحات المتدرب لتطوير وتحسين البرنامج في المستقبل.

ب) التعرف إلى أنطباعات المدربين حول البرنامج التدريبي من خلال استخدام استمارة موجهه لهم تتناول ما يأتي:-

- أبرز الصعوبات التي واجهت المدربين أثناء فترة التدريب.
- أهم الأعمال التي ساعدت على نجاح البرنامج التدريبي.
- أهم الجوانب السلبية التي يراها المدرب في البرنامج التدريبي.
- أهم الجوانب الإيجابية التي يراها المدرب في البرنامج التدريبي.
- درجة مشاركة وتفاعل المتدربين أثناء عملية التدريب.
- التوصيات والمقترحات التي يراها المدربين لتطوير البرنامج في المستقبل.
- درجة توفر التجهيزات التدريبية.
- درجة ملائمة وقت ومدة ومكان التدريب للمدربين.

الأسلوب الثاني: تقييم أداء المتدربين

تم توزيع درجات تقييم أداء المتدربين على النحو الآتي:

10% الانتظام في الحضور.

10% المشاركة الفعالة للمتدربين.

30% الأبحاث والتقارير التي أعدها المتدربون.

30% التطبيقات العملية.

20% إجراء اختبار في نهاية البرنامج للمشاركين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات، وينقسم هذا الفصل إلى قسمين؛ القسم الأول يتضمن عرضاً لمناقشة نتائج أسئلة الدراسة، والقسم الثاني يتضمن توصيات الدراسة.

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على: "ما واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع؟"

كانت المتوسطات الحسابية لجميع مجالات السؤال متوسطة حيث حاز مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة على أعلى المتوسطات الحسابية، في حين حاز مجال التعامل مع تحديات التنوع على أقل المتوسطات الحسابية، وقد يعود ذلك إلى أن الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية يركزون بشكل معقول باستحداث أساليب متنوعة وتطوير شبكات لاستخدامها في التواصل والتعامل مع العاملين من الثقافات المختلفة. فإدارة التنوع تهتم بالأسلوب المتبع في التعامل مع الموارد البشرية بهدف تطوير القوى العاملة وتمكينها، وتغيير الثقافة التنظيمية، فمن خلالها يتم استغلال الاختلافات البشرية وتنوعها لزيادة كفاءة عمل الفرد والارتقاء بمهاراته.

كما قد يعود إلى أن الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية يهتمون في العمل على محاولة حل النزاعات، والتعامل مع الشللية، وتصحيح المعتقدات الخاطئة، ومقاومة الأراء السلبية التي يمكن أن تتولد نتيجة تفاعل العاملين من ثقافات متنوعة، ولكن ينقصهم التخطيط الإستراتيجي، وتنمية الموارد، وإتباع أسلوب الإدارة التشاركية.وفيما يلي توضيحاً لمجالات الدراسة:

أ. المجال الأول: مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل فقرات المجال أن الفقرة التي تنص على "ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم" حصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك قد يعود إلى اهتمام

الإدارات بتنويع ثقافات العاملين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية وذلك لتحسين مخرجات التعليم والارتقاء بالمستوى التعليمي وإيجاد بيئة أكاديمية تسهم في رفع الروح المعنوية بين العاملين. في حين حصلت الفقرة التي تنص "تحرص الإدارة على تعيين موجهيين ثقافيين بهدف تفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم" على أدنى متوسط حسابي وذلك قد يعود إلى قلة وعي وإدراك الإداريين في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية بأهمية دور الموجهيين الثقافيين في الحد من التوترات التي يمكن أن يعاني منها العاملين ذوي الثقافات المتعددة وتنمية شبكات للتواصل في بينهم داخل البيئة الجامعية. فإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تقوم إلى اعتبار أن الإداريين في هذه المؤسسات قوة تنبثق من مكوناتها الثقافية المختلفة، مما يؤدي بالنهاية إلى إيجاد بيئة منتجة قادرة على استخدام جميع طاقات ومواهب القوى العاملة لتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة سورينسون وآخرون (Sorensen et al, 2009) التي بينت وجود اهتمام كبير للبرامج والاعتبارات السياسية في تعزيز التفاعل الهادف والفعال بين الأفراد والمجموعات.

ب. المجال الثاني: مجال إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل فقرات المجال أن الفقرة التي تنص على "تخطط الإدارة للتواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بهدف الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم" حصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك قد يعود إلى الوعي العام لدى الإدارات في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية بأهمية التواصل مع ذوي الثقافات المتعددة لإيجاد بيئة أكاديمية تمتلك القدرة على التفوق، وتهيئ الفرص المناسبة للخروج بأفكار جديدة، بهدف رفع انتاجية الجامعة وتحسين مخرجاتها. في حين حصلت الفقرة التي تنص "تحرص الإدارة على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية" على أدنى متوسط حسابي وذلك قد يعود إلى تفاوت اتباع إدارات الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية للإجراءات الإدارية الهادفة إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من ثقافات متنوعة ومتعددة في المؤسسات التعليمية بهدف تطوير أدائها. كما يمكن أن يعود إلى عدم احترام التنوع ووجود ممارسات غير قانونية تجاه الأقليات أو

بعض الفئات الأخرى يؤدي إلى ارتفاع دوران العمل ونزوح العاملين، و على العكس فإن احترام التنوع وإدارته بشكل جيد يمكن أن يؤدي إلى استقرار وظيفي وبالتالي خفض التكاليف.

جـ ـ المجال الثالث: مجال التعامل مع تحديات التنوع

أظهرت نتائج الدراسة عند تحليل فقرات المجال أن الفقرة التي تنص على "تعمل الإدارة على حل النزاعات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة" حصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك قد يعود إلى تركيز الإدارات في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية باتباع السياسات والممارسات التي تسعى إلى إيجاد نوع من التباين والانسجام وحل النزاعات بين قوى العمل لإيجاد جو بيئي أكاديمي محفز وقادر على الإبداع. فإدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي تهتم بتطوير العمل الإيجابي وتنفيذ إدارة التنوع بشكل فعّال لتشكل جزءاً من عملية الإدارة الإستراتيجية. في حين حصلت الفقرة التي تنص "تتبنى الإدارة أساليب إبداعية في إدارة الاختلاف بين العاملين في الجامعة" على أدنى متوسط حسابي وقد يعود ذلك إلى قلة تركيز الإدارات في الجامعات الحكومية على الاطلاع على الأساليب الإبداعية التي يمكن أن تستخدم لحل الخلافات بين العاملين من ذوي الثقافات المتعددة مما يؤدي إلى إيجاد جو متوتر يؤدي إلى عدم تقديم مبادرات وأفكار جديدة خصوصا في فترات الأزمات مما يؤول إلى دون الارتقاء بالمستوى التعليمي والأكاديمي.فالأفراد من مختلف الفئات المتنوعة عندما يشعرون بوجود التقدير والعدالة والمساواة في التعامل فإنهم سيبذلون قصارى جهودهم للارتقاء بمستوى الأداء.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة لامادي (Lumadi,2008) التي بينت وجود صعوبة في إتباع إدارة التنوع في مكان العمل لعدم توفير سياسات أفضل كصنع القرار وتعزيز الإبداع والابتكار.

د- مجال توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات

أظرت نتائج الدراسة عند تحليل فقرات المجال أن الفقرة التي تنص على "تحرص الإدارة على تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين (تدريب، مشاركة في مؤتمر....)"حصلت على أعلى متوسط حسابي وذلك قد يعود ادراك الإدارات في الجامعات الحكومية بدرجة متوسطة إلى أهمية تطوير كفاءات العاملين لمحاولة إيجاد قوة أكبر من ذوي المجموعات المتجانسة المبتكرة، التي تتفاعل بمرونة مع بعضها البعض وتتفاعل مع البيئة الخارجية، لرفع إنتاجية وربحية مؤسسات التعليم

العالي، كما يعزى إلى إدراك الجامعات لأهمية وضع الخطط التدريبية المناسبة لتطويرهم وتنمية مستوياتهم بما يخدم تقدم الإنتاج في المؤسسة. كما إن المشاركة في صنع القرار والتمثيل العادل لكل الفئات في اللجان أو فرق العمل سيؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم إلى مزيد من الإنتاج. وإمكانية تقديم مبادرات وأفكار جديدة خصوصا في فترات الأزمات والحاجة إلى وقوف الجميع صفاً واحداً لمواجهة أزمة معينة. في حين حصلت الفقرة التي تنص "تقدم الإدارة حوافز تشجع جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم على الإبداع والتطور" على أدنى متوسط حسابي وقد يعود ذلك إلى قلة اهتمام الإدارات في الجامعات الحكومية بتحفيز العاملين من خلال وضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز إذ يكون التخطيط الرئيسي بعض النظر عن ثقافاتهم المختلفة مما يؤدي إلى عدم شعور العامل بوجود تقدير له وعدم شعوره بالعدالة والمساواة، الأمر الذي يساهم في تقليل انتاجيته في العمل الموكل إليه.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ريشنبيرج (Reichenberg, 2001) التي أظهرت أن ابرز الممارسات التي يتم القيام بها في إدارة التنوع تتم من خلال تدريب قوى العمل في المنظمات.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة ستيفنز و اجيوني (Stevens & Ogunji,2010) التي ظهرت أن التنوع يساعد في تشجيع الأفراد على تقديم جميع الأفكار المبدعة ووجهات النظر ذات الصلة بعملهم والعمل على تطويرها.

تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة بربوسا وكابرال (Barbosa & Cabral, 2007) التي أظهرت أن مؤسسات التعليم العالي فشلت في تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص وإتباع سياسات إدارة التنوع.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لتطبيق إدارة التنوع؟"

حصلت جميع فقرات المجال على درجة متوسطة وذلك قد يعود إلى قلة حرص إداراة الجامعات السعودية على تطبيق إدارة التنوع، وقلة امتلاكهم الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بحيث تعزز دافعيتهم للعمل، وقلة حرصهم على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.

وقد يعود ذلك أيضا إلى قلة الاهتمام من قبل إدارات الجامعات السعودية الحكومية في تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي تتعلق بالتنوع والاختلاف لدى العاملين في الجامعة، وقلة اهتمامهم بوضع سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الموارد البشرية في الجامعة، وتطبيق مبدأ المساواة بين العاملين على اختلاف ثقافاتهم.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥a) في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير الجنس، والخبرة والمركز الوظيفي؟"

أ- الجنس

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير الجنس. يمكن تفسير ذلك بأن الجنس ليس له علاقة في تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية لإدارة التنوع، فالإداريين في الجامعات السعودية يطبقون إدارة التنوع بطريقة مشابهة لكلا الجنسين. كما يمكن أن يعود إلى أن المهام المعقدة تتطلب في العادة موارد متباينة من المعرفة، مثل المعلومات والمهارات التي يمكن أن تتوفر في أعضاء هيئة التدريس من خلفيات متنوعة ومتباينة. فإدارة التنوع تحقق جودة أفضل كما تعزز الإنتاجية وتزيد من المقدرة على حل المشكلات، وتحسن فرصة الوصول إلى الأسواق الدولية وتجنب تكاليف التمييز العنصري.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دهامي (Dhami, 2007) التي بينت وجود فروق دلالة إحصائية لتصورات المعلمين عن إدارة التنوع تبعا لمتغيرات الجنس.

ب- عدد سنوات الخبرة

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة؛ ففي مجال التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة كانت الفروق لصالح فئة (من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات)، وفي مجال التعامل مع تحديات التنوع كانت الفروق لصالح فئة (أقل من 3 سنوات)، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة تؤثر على تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع، حيث أن الإداريين ذوي الخبرة القصيرة يكون لديهم حماس واندفاع نحو تطبيق إدارة التنوع، في حين أن الإداريين ذوي الخبرة الطويلة تتكون لديهم بعض النمطية في

تنفيذ الأعمال. كما يمكن أن يفسر بأن الإداريين بغض النظر عن خبرتهم لديهم الرغبة في تطبيق إدارة التنوع لإدراكهم اهميتها في تطوير مهارات الإتصال لديهم مع الأقران والأشخاص ذوي النفوذ من الثقافات الأخرى. فالإبداع والإتيان بشيء جديد هو عنصر المنافسة الأساسي في عالم اليوم فمؤسسات التعليم العالي الكبيرة تلجا اليوم إلى تنمية الثقافة التنظيمية المتعددة بإثراء السائدة بثقافات الفئات المتنوعة داخل المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى آثار إيجابية كثيرة في العمل.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة دهامي (Dhami, 2007) التي بينت وجود فروق دلالة إحصائية لتصورات المعلمين عن إدارة التنوع تبعا لمتغيرات سنوات الخبرة.

جـ - المركز الوظيفي

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع تعزى لمتغير المركز الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المركز الوظيفي للإداري في الجامعات الحكومية في المنطقة الغربية في السعودية ليس له علاقة في تطبيق إدارة التنوع في الجامعات، فجميعهم يطبقونها بنفس المستوى، وذلك بسبب الإنتشار الواسع لأفكار إدارة التنوع والتي تهتم بتقديم فرص متساوية ومتكافئة لمختلف العاملين المختصين، حيث أنها عادة تربط بين قوى العمل والمستشارين وبين المديرين ذوي الفرص المتساوية ومديرين التنوع. كما يمكن أن يفسر بإهتمامهم بالبحث عن المهارات والمقدرات الأساسية التي تحتاجها المنظمة والعمل على تطوير هذه المهارات لدى الأفراد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي ينص على "ما البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية؟"

بعد أن تم استخراج نتائج الدراسة تبين أن جميع مجالات الدراسة وهي (التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وإدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، والتعامل مع تحديات التنوع، وتوفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات) حصلت على درجة متوسطة، لذلك قام الباحث باقتراح برنامج تدريبي لتطوير تطبيق إدارة التنوع للإداريين في الجامعات السعودية الحكومية وتمكينهم من امتلاك الاحتياجات التدريبية اللازمة لذلك، وتم تحكيمه من قبل (11) محكم كما في ملحق (5) وكانت نسبة موافقتهم عليه 100% حيث يقوم البرنامج على رفع مستوى تطبيق إدارة التنوع من خلال العمل على تسهيل عملية التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص

الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة، وتعزيز إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة، وتمكين التعامل مع تحديات التنوع، وتوفير بيئة تفاعلية مناسبة تمكن العاملون من التواصل على اختلافات ثقافاتهم.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة، يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات على النحو التالي:

- تطبيق البرنامج التدريبي الإداري المقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق الإداريين في الجامعات السعودية الحكومية لإدارة التنوع، ولذلك يوصي الباحث بضرورة عقد دورات وبرامج تدريبية عن طريق مراكز تدريب معتمدة تعنى بتوضيح أهمية إدارة التنوع وكيفية تطبيقها في الجامعات، مع التركيز على الإداريين ذوي الخبرة الطويلة في العمل.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة تهتم بشكل قليل على تعيين موجهيين ثقافيين في الجامعات الحكومية، ولذلك يوصي الباحث بضرورة تعيينهم بهدف تفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة تطبق أساليب إبداعية في إدارة الاختلاف بين العاملين في الجامعة بدرجة قليلة، ولذلك يوصي الباحث بضرورة الإطلاع على تجارب ناجحة لتطبيق إدارة التنوع في مؤسسات التعليم العالي، ومحاولة الإستفادة منها وتطبيقها في الجامعات السعودية.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة تركز بشكل متوسط على تقديم حوافز لجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم، ولذلك يوصي الباحث بأهمية تشجيع الإدارات على تبني نظام حوافز مادية ومعنوية للعاملين لدفعهم نحو الإبداع والتطور.

- إجراء دراسات شبيهة تتناول أهمية تطبيق إدارة التنوع في مختلف المناطق في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- البحيري،السيد محمود.(2004).**تمويل التعليم الجامعي في ضوء المتغيرات و الاتجاهات العالمية المعاصرة**، إطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر،القاهرة، مصر

- بني مصطفى، هاني(2004). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطور كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية**،أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان العربية ، عمان، الأردن.

- توفيق، عبد الرحمن توفيق(2005). **آفاق جديدة في التدريب**، مصر: مركز الخبرات القاهرة.

- جاكوب، نينا(2008)، **إدارة المؤسسات متعددة الثقافات**، ترجمة علا أحمد صلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

- الجابري، نبيل نعمة(2005)، **التعددية والتنوع الإنساني مبدأ للحياة**، مركز الامام الشيرازي للدراسات والبحوث / مؤسسة الإمام الشيرازي العالمية .

- الحكيم، حلمي، (2003). التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، **المؤتمر العربي الثاني**، الشارقة.

- حكيم، شرين عبد المجيد عبد الحميد.(2005). **أراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى حول إنشاء جامعة حكومية مفتوحة**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- الحلبي، احسان(2009). **تنمية الكفايات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء معايير الجودة الشاملة ونظام الاعتماد الأكاديمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- حمودة، عبد الناصر (2005). **إدارة التنوع الثقافي،** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الداود، إبراهيم داود (2007).**النظام الإداري والتعليمي في المملكة العربية السعودية،** الرياض: الجامعة العربية المفتوحة.

- الديب، إبراهيم رمضان إبراهيم (2009). **استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، ألأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك.

- ربابعة،على محمد (2003). **إدارة الموارد البشرية- تخصص نظم المعلومات الإدارية،** عمان، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع،.

- الربيعي، صاحي (2011). التنوع الاجتماعي والعيش المشترك، **مجلة الحوار المتمدن،** 17(3544):12-30.

- الصباغ، أيهم (2011). **إدارة التنوع حلول ناجعة للتحديات اليومية،** الرياض: العبيكان للنشر.

- العامري، صالح مهدي (2006). إدارة تنوع القوى العاملة في الشركات الكبرى، مقال منشور، متاح على الرابط: **http://www.aleqt.com .23/5/2013. 9:34PM**

- عبد السَّلام، الفاتح عبد الله (2004)، **المسألة القومية الاشكاليات والحلول،**ط1، التنوع العرقي في السودان.

- عبد الحميد، كامل (2000). التنمية المستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية، ورقة عمل قدمت في **مؤتمر جامعة القاهرة** للبحوث والدراسات العليا العلاقات الثقافية، القاهرة.

- العتيبي، منير بن مطني (2011)، **تحليل ملائمة درجات التعليم العالي لاحتياجات سوق العمل السعودي**، دراسة منشورة، جامعة الملك سعود.

- العقيل، عبدالله بن عقيل (2005). **سياسة التعليم ونظامه في المملكة العربية السعودية،** الرياض: مكتبة الرشد.

- الغامدي، حمدان بن أحمد، وعبدالجواد، نور الدين بن محمد (2005). **تطور نظام التعليم في المملكة العربية السعودية**، الرياض: مطبعة مكتب التربية العربي لدول الخليج.

- الغامدي، عائض (2009). **مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- غنيم ، يوسف (2008). **التخطيط العلمي في التدريب المهني** ، جامعة النجاح الوطنية- قسم إدارة الأعمال.

- القوقا، ابراهيم عبدالمجيد (2007). **أثر التدريب علي أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة**، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- المنيع، محمد عبدالله (2000). **توضيح وتقويم العلاقة بين منجزات التعليم الجامعي والتنمية الشاملة في المملكة**، دراسة منشورة، الندوة الكبرى بجامعة الملك سعود.

- هلال، محمد عبد الغني حسن (2004). **التدريب الأسس والمبادئ**، القاهرة: مركز تطوير الأداء.

- وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية (2000). **التقرير الوطني الشامل عن التعليم العالي في المملكة العربية السعودية،** الرياض: مطابع جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

المراجع الأجنبية

- Agocs, C., & Burr, C. (1996). Employment Equity, Affirmative Actions and Managing Diversity: Assessing the Differences. **International Journal of Manpower**, 17(4/5): 30-45.

- Ahronson, A., & Cameron, J. E. (2007). The Nature and Consequences of Group Cohesion in a Military Sample. **Military Psychology**, 19: 9–25.

- Aigare, A.; Thomas, P. & Koyumdzhieva, T. (2011). Diversity Management in Higher Education Institutions: Key Motivators, **Research paper,** Jönköp In G International Business School.

- Anderson, T.; Metcalfe, H. (2003) **Diversity: Stacking Up the Evidence: A Review of Knowledge**, Executive Briefing, London: Chartered Institute of Personnel and Development

- Barbosa, Íris & Cabral-Cardoso, C. (2007). Managing diversity in academic organizations: a challenge to organizational culture, **Women In Management Review**, 22 (4): 274 – 288.

- Bastiaens, J. (2012), Evaluation of Tools for Measuring and Monitoring Diversity Management Higher Education Institutions in Flanders, **Department: Center of Intercultural Management and International Communication,** Lessius University College

- Bodimer, J. (2010). Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor, **Training and Employment Guidance Letter**. (1). 7-99.

- Campbell, A. (2000). Cultural diversity: practicing what we preach in higher education, **Teaching in Higher Education,** 5: 373-384.

- Chang, L. (2002). Cross-cultural differences in styles of negotiation between North Americans (U.S.), **Journal of American Academy of Business**, 1 (2): 1-20.

- Choi, S & Rainey, H.(2009). Managing Diversity in U.S. Federal Agencies: Effects of Diversity and Diversity Management on Employee Perceptions of Organizational Performance, **Public Administration Review,** 70(1): **109–121.**

- Coleman, L. Palmer, R. Buck,J.(2009). **A 21st Century Imperative: Promoting Access and Diversity in Higher Education,** A Policy Paper on Major Developments and Trends Prepared for the College Board's January 2009 Colloquium.

- Cox, T.; Cox, H. & O'Neill, P. (2001). **Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity,** Business school management series, University of Michigan.

- Cramer, Y. (2011). Diversity is a Source of Creativity and Resilience, Innovation excellence magazine, Retrieved from:**http://www.innovationexcellence.com/blog/2013/01/28/diversity-is-a-source-of-creativity-and-resilience/**

- DeLeon, D. (1995). Strength in diversity: how well-managed *c*ultural training programs can turn conflict into profits, **Hispanic** 8: 60-62.

- Deshwal, P. & Choudhary, S. (2012). Workforce Diversity Management: Biggest Challenge For 21st Century Managers Ms. Parul, **International Journal Of Multidisciplinary Research,** 2 (4): 74-87.

- Dhami, D. (2007). **Teacher perceptions of diversity management in Nepalese primary schools,** Unpublished master thesis, Mahidol university.

- Duderstadt. J.(2010). **Diversity Management in American Universities** & **Diversity Management in German Higher Education,** Berlin, Germany, CHE Consult GMbH. 21 October.

- Edwards, K. (2009). Building the case for cultural competency in healthcare practice and higher education, **Journal of Cultural Diversity**, 16, (4): 90-139.

- Engberg, M.E. (2007). Educating the workforce for the 21st century: A cross-disciplinary analysis of the impact of the undergraduate experience on students' development of a pluralistic orientation. **Research in Higher Education**, 48(3): 283-317.

- Euler, J & Wilke, S. (2009). Diversity Management as a Key Challenge to the Library in the Multicultural Society**, Bobcatsss**, Challenges for the New Information Professional.

- Fubara, E.; Gardner, M. & Wolff, J. (2011). Applying Diversity Management Principles to Institutions of Christian Higher Education, **Christian Higher Education journal**, 10 (2): 112-131.

- Gudmundson, D. & Hartenian, L. (2000) Workforce Diversity in Small Business, **Journal of Small Business Management**, 38 (3): 27-36.

- Gurin, P., Dey, E. L., Hurtado, S., & Gurin, G. (2002). Diversity and higher education: theory and impact on educational outcomes. **Harvard Educational Review**, 72(3), 330-366.

- Gurin, P. Nagda, B. Lopez, G. (2003) The Benefits of Diversity in Education for Democratic Citizenship, ***Journal of Social Issues.***

- Hannah, L.(2012). **Study-related diversity: a new paradigm for higher education institution diversity management**, Widening Participation & Lifelong Learning; Jan2012 Supplement.

- Haslinda, A. & Mahyuddin, M. Y. (2009). The Effectiveness of Training in the Public Service, **American Journal of Scientific Research,** 6: 39-51

- Hurtado, S. (2005). The next generation of diversity and intergroup relations research, **Journal of Social Issues**, 61: 595–610.

- Hurtado, S. (2007). ASHE Presidential Address: Linking Diversity with the Educational and Civic Missions of Higher Education. **Review of Higher Education,** 30 (2): 185–96.

- Ivancevich, J.M., & Gilbert, J.A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. **Public Personnel Management**, 29(1), 75-93.

- Karsten, M. F. (2006). **Management, gender, and race in the 21st century.** New York: University Press of America.

- Kelly, E. & Dobbin, F. (1998). How Affirmative Action Became Diversity Management, **The American Behavioral Scientist**, 41 (7): 960–984.

- Kitagawa, F. & Oba. J (2010). Managing differentiation of higher education system in Japan: connecting excellence and diversity, **Higher Education,** 59(4): 507-524.

- Konrad, A. (2003). Special Issue Introduction: Defining The Domain Of Workplace Diversity Scholarship, **Group And Organization Management,** 28 (1): 4–17

- Konrad, A., Prasad, P. & Pringle, J. (Eds) (2006), **Handbook Of Workplace Diversity,** Sage, London.

- Kreitz, P.(2007), Best Practices for Managing Organizational Diversity, **Best Practices for Managing Organizational Diversity**, Library and Information Sciences, Simmons College.

- Locatelli, P. (2002). Education for globalization. America, 186(17), 8-11. Retrieved February 21, 2013, **from Research Library Core database**. (Document ID: 120983853).

- Lorbiecki, A. & Jack G. (2000). Critical Turns In The Evolution Of Diversity Management, **British Journal Of Management**, 11 (Special Issue): 17–31.

- Lumadi, M. (2008). Managing Diversity At Higher Education And Training Institutions: A Daunting Task, **Journal of Diversity Management,** 3(4): 1-10.

- Mayekis, T. & Snodgrass, L.(2009), Managing Diversity in Transforming Institutions of Higher Education: The Case of Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa**, International Journal of Diversity in Organizations**, 8(5): 123-130.

- McCabe, M, Davison TE, George K, (2007). Effectiveness of staff training programs for behavioral problems among older people with dementia, School of Psychology, Deakin University, **marita.mccabe@deakin.edu.au**, retrived March 21, 2013

- McKinney, A. (2009). Race-Based Differences In Performance Measures: Implications For Diversity Management In Higher Education And The Workforce, **Journal of Diversity Management – Fourth Quarter**, 4(4): 23- 30.

- Milem, J.F., Chang, M. J., & Anthony, L. A. (2005). Making Diversity Work on Campus: a research-based perspective. **Making Excellence Inclusive**. Association of American Colleges and Universities.

- Mills, B.(2011). Using Appreciative Inquiry To Promote Diversity In Higher Education, The Clute Institute, **Journal Of Diversity Management**, 6(3): 1-6.

- Nagda, B. A. & Gurin, P. (2006). Getting to the what, howand why of diversity on campus. **Educational Researcher**, 35(1), 20–24.

- Nagda, B.A., Gurin, P., Sorensen, N., & Zúñiga, X. (2009). Evaluating intergroup dialogue: Engaging diversity for personal and social responsibility. Diversity & Democracy, 12 (1), 4-6. Reprint (in press) In D. Sandhu, J, B. Hudson, & M. Taylor-Archer (eds.). **Handbook on Diversity in Higher Education**. New York: Nova Science Publishers.

- Norris, B. (2000). Managing cultural diversity within higher education: a South African perspective, Intercultural Communication, 3: 1-4.
- Ofori-Dankwa, J & R. Lane (2000)Four Approaches to Cultural Diversity: Implications for Teaching in Institutions of Higher Education ، **Teaching in Higher Education** 5(4): 493-500

- Olsen, J. & Martins, L.(2012), Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research, **Journal of Organizational Behavior**, 33(8): 1168–1187.

- Paris, D. & Kathleen, A. (2003). Strategic Planning in the University, Consultant Office of Quality Improvement, University of Wisconsin System Board of Regents – Madison.

- Pesch, M. & Kemp, P.(2008), Managing Diversity - An American Perspective, The Enhancing Series Case Studies: International Learning Experience, **Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network: Enhancing Series: Internationalization**, November 2008.

- Pike, G., & Kuh, D. (2006). Relationships among structural diversity, informal peer interactions and perceptions of the campus environment, **Review of Higher Education,** 29(4), 425-450.

- Reichenberg, N.(2001), Best Practices in Diversity Management, Cornell University ILR School, **http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect**, retrived 1-5-2013.

- Slater, S. F., Weigand, R. A., & Zwirlein, T. J. (2008). The business case for commitment to diversity**. Business Horizons**, 51(3), 201–209.

- Stevens, R. & Ogunji, E. (2010). Managing Diverse Organizational Environments for Strategic Advantage**:** Exploring the Value of Developing Business Diversity Exploring the Value of Developing Business Diversity, **Journal of Management Policy and Practice,** 11(4): 72-85.

- Stotz, W. & Wedel, A. (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. **Oldenbourg Wissenschaftsverlag.**

- Strachan, G. & French, E.(2009), The Origins And 1 Development Of Managing Diversity, **Managing Diversity In Australia***:* **Theory And Practice.** Mcgraw-Hill, Sydney, Australia.

- Taras, V., & Rowney, J. (2007). Effects of cultural diversity on in-class communication and student project team dynamics: creating synergy in the diverse classroom. **International Studies in Educational Administration,** 35(2): 66-82.

- Thomas, D. & Ely, R. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity,**Harvard Business Review**, 79(90): 1-13.

- Thomas, K. M. (2005). **Diversity dynamics in the workplace**. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

- Vermeulen, P. (2011). Diversity Management in Higher Education: A South African Perspective in Comparison to a Homogeneous and Homomorphous Society such as Germany, CHE center for higher education development, **Working paper**, No. 143: 1-151.

- Viverette. M. (2011). **Diversity Initiatives in Higher Education: A Case Study from the University System of Georgia,** unpublished Dissertation**,** Graduate School Valdosta State University.

- Vorauer, J. D. (2006). An information search model of evaluative concerns in intergroup interaction. **Psychological Review**, 113: 862–886.

- Wrench, J. (2002). **Diversity management discrimination and ethnic minorities in Europe**, Research, Centre for Ethics and Urban Studies, Sweden.

- Yang, Y. & Konrad, A. (2011). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement, **Journal of Organizational Behavior**, 32 (8): 1062–1083.

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانه بصورتها الأولية

الأستاذ الدكتور ....المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" **برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية. ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث بتطوير الاستبانه المرفقة علما أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا" لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الأتي:

أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومن أجل اعتماد فقرات هذه الدراسة تم اختياركم كعضو في التحكيم للاسترشاد بآرائكم لما عرف عنكم من دراية وخبرة واطلاع.

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة، وإبداء ملاحظاتكم وآرائكم عن صحة هذه الفقرات، ومناسبة كل فقرة للمجال والبعد الذي وظفت فيه، وفقاً لما هو موضح في الاستبانة المرفقة وتعديل وإضافة أو حذف أي فقرة ترونها مناسبة.

أشكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد سالم الصريصري

معلومات عامة

اسم الجامعة (اختياري):..

الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات ☐ 5-10 سنوات ☐ اكثر من 10 سنوات

رقم الفقرة	الفقرة	التقييم الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة						
.1	تحرص الجامعة على تكوين فرق العمل مع مراعاة أن تتضمن هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة.					
.2	تدرك الإدارة كيفية التواصل مع العاملين كل حسب ثقافته الخاصة.					
.3	تبتعد الإدارة عن التعميم في أن الاشخاص المنتمين إلى ثقافة معينة يتواصلون بطرق مماثلة.					
.4	تحرص الإدارة على تعيين موجهيين ثقافيين بهدف تفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.					
.5	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالاخطاء أو سوء الفهم نتيجة اختلاف اللغة.					
.6	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بسوء الفهم نتيجة الاختلاف في التعبير غير اللفظي.					
.7	تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من ثقافات مختلفة.					
.8	ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.					
.9	يتم دعوة جميع العاملين إلى الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.					
.10	تظهر الادارة التقدير لجميع الأراء بغض النظر عن الثقافة التي ينتمي إليها الموظفين.					
المجال الثاني: إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة						
.11	تستعين الادارة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء تشارك الخبرة مع العاملين من ثقافات مختلفة.					
.12	تخطط الادارة للتواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بهدف الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.					
.13	تمتلك الادارة الاساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بحيث تعزز دافعيتهم للعمل.					
.14	تعمل الادارة على تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بهدف الاستفادة					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
	من التباين الثقافي.					
.15	تتعامل الإدارة بحكمة مع ما هو غير مألوف من المواقف الثقافية المختلفة.					
.16	تحرص الادارة على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.					
.17	ترفض الإدارة جميع أشكال التمييز السلبي ضد العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات أخرى.					
.18	تحتفي الادارة بالاختلافات الثقافية وتوظفها بما يخدم الجامعة.					
.19	توظف الإدارة جميع القدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.					
المجال الثالث: التعامل مع تحديات التنوع						
.20	تعمل الادارة على حل النزاعات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة.					
.21	تتعامل الادارة بحكمة مع الشللية التي تتشكل من قبل اللذين ينتمون إلى نفس الثقافة.					
.22	تعمل الادارة على جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين.					
.23	تصحح الإدارة المعتقدات الخاطئة والتي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي.					
.24	تتعامل الادارة بفاعلية مع النزاعات التي تنشأ بسبب التنوع.					
.25	تتبنى الإدارة أساليب ابداعية في إدارة الاختلاف بين العاملين في الجامعة.					
.26	تصحح الإدارة المعتقدات الخاطئة والتي تتعلق بالتنوع والاختلاف لدى العاملين في الجامعة.					
.27	تقاوم الادارة الأراء النمطية السلبية والمتعلقة بالتنوع.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة او جنسية محددة).					
.28	تعمل الجامعة على استقطاب اشخاص يعملون على تطوير فرق عمل متنوعة يضمنون استفادة الجامعة قدر الإمكان من تنوع العاملين.					
المجال الرابع: توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات						
.29	تعمل الادارة على ابراز الصفات الايجابية لدى جميع العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة.					
.30	ترحب الإدارة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين وتعمل على الاستفادة منها لتحديد أهداف جديدة وتحسين الأداء.					

رقم الفقرة	التقييم الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
.31	تبتعد الادارة عن تهميش من يتسمون بالاختلاف.					
.32	تشجع الإدارة جميع الموظفين بغض النظر عن انتماءاتهم على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم.					
.33	تعمل الادارة على ربط تنوع الموارد البشرية بأهداف الجامعة					
.34	تعمل الادارة على زيادة قيمة العمل في الجامعة نتيجة تنوع الموارد البشرية.					
.35	يشكل التنوع قيمة مضافة في الجامعة.					
.36	تحافظ الجامعة على استقلاليتها على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها.					
.37	توجد سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الموارد البشرية في الجامعة.					
.38	تعمل الجامعة على تلبية احتياجات جميع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافتهم وانتمائهم.					
.39	تقدم الادارة حوافز تشجع جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم على الابداع والتطور.					
.40	تحرص الادارة على تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر....)					

الملحق (2)

اسماء المحكمين لأداة الدراسة

الرقم	المحكم	مكان العمل
1	أ.د أنمار الكيلاني	الجامعة الأردنية
2	أ.د هاني عبدالرحمن الطويل	الجامعة الأردنية
3	أ.د محمد الخوالده	جامعة اليرموك
4	د. علي جبران	جامعة اليرموك
5	د. خليفة عاشور	جامعة اليرموك
6	د. محمد احمد المنشي	جامعة ام القرى
7	د. ابراهيم ابو جامع	جامعة طيبة
8	د. تيسير محمد الصقر	جامعة اليرموك
9	د. مجدلين القاعود	جامعة طيبه
10	د. حسن المالكي	جامعة الملك عبدالعزيز

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم الدكتور **حفظه الله.**

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" **برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية** " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من الجامعة الأردنية، يرجى التفضل بالإجابة عن فقرات الاستبانة وذلك بوضع إشارة (√) في الحقل الذي ترونه مناسبا، مؤكداً بأن جميع الإجابات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط وستبقى في إطار السرية التامة.

أشكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد سالم الصريصري

abozaidmohd@gmail.com

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

1- الجنس	ذكر	❑	أنثى	❑
3- الخبرة	أقل من 3سنوات	❑	من 3 سنوات إلى أقل من 6 سنوات	❑
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	❑	أكثر من 10 سنوات	❑
4- المركز الوظيفي	عميد كلية	❑	وكيل عميد الكلية	❑
	رئيس قسم	❑		

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: التواصل عبر الثقافه مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة						
.1	تحرص إدارة الجامعة على تكوين فرق العمل مع مراعاة تضمين هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة.					
.2	تدرك الإدارة كيفية التواصل مع العاملين كل حسب ثقافته الخاصة.					
.3	تبتعد الإدارة عن التعميم بأن الأشخاص المنتمين لثقافة معينة يتواصلون بطرق مماثلة.					
.4	تحرص الإدارة على تعيين موجهين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.					
.5	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة.					
.6	تصدر الإدارة تعليمات بهدف تجنب الوقوع بسوء الفهم نتيجة الاختلاف في التعبير غير اللفظي.					
.7	تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من مختلف الثقافات.					
.8	ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم.					
.9	تدعو الإدارة جميع العاملين إلى الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.					
.10	تظهر الإدارة التقدير لجميع أراء الموظفين بغض النظر عن الثقافة التي ينتمون إليها.					
المجال الثاني: إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة .						
.11	تستعين الادارة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء خبرة العاملين من ثقافات مختلفة.					
.12	تتواصل الإدارة مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة بهدف الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم.					
.13	تستخدم الإدارة الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة لتعزيز دافعيتهم للعمل.					
.14	تعمل الادارة على تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة للاستفادة من التباين الثقافي.					
.15	تتعامل الإدارة بحكمة مع غير المألوف من المواقف الثقافية المختلفة.					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
16.	تحرص الادارة على تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية.					
17.	ترفض الإدارة جميع أشكال التمييز السلبي بين العاملين الذين ينتمون إلى ثقافات أخرى.					
18.	تتفهم الإدارة الاختلافات الثقافية وتوظفها بما يخدم الجامعة.					
19.	توظف الإدارة جميع المقدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.					
	المجال الثالث: التعامل مع تحديات التنوع الثقافي.					
20.	تعمل الإدارة على حل الخلافات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين (ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة).					
21.	تتعامل الإدارة بحكمة مع الجماعات أو التكتلات التي تتشكل من قبل الذين ينتمون إلى نفس الثقافة.					
22.	تعمل الادارة على جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين.					
23.	تصحح الإدارة المعتقدات الخاطئة التي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي.					
24.	تتعامل الإدارة بفاعلية مع الخلافات التي تنشأ بسبب التنوع.					
25.	تتبنى الإدارة أساليب إبداعية في إدارة اختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة.					
26.	تصحح الإدارة المعتقدات الخاطئة بالاختلاف أو التباين الثقافي لدى العاملين في الجامعة.					
27.	تقاوم الإدارة الآراء النمطية السلبية المرتبطة بالتنوع الثقافي.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة أو جنسية محددة).					
28.	تشكل الإدارة فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع الثقافي.					
	المجال الرابع: توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات.					
29.	تعمل الادارة على ابراز الصفات الايجابية لدى جميع العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة.					
30.	ترحب الإدارة بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين لتستفيد منها لتحسين الأداء.					
31.	تبتعد الإدارة عن تهميش من يتسمون بالتباين الثقافي.					
32.	تشجع الإدارة جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم.					
33.	تعمل الادارة على ربط تنوع الموارد البشرية بأهداف الجامعة					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.34	تعمل الادارة على زيادة قيمة العمل في الجامعة في ظل تنوع الموارد البشرية.					
.35	يشكل التنوع الثقافي قيمة مضافة في الجامعة.					
.36	تحافظ إدارة الجامعة على استقلاليتها على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها.					
.37	تتبع الإدارة سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة.					
.38	تعمل إدارة الجامعة على تلبية احتياجات جميع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافاتهم .					
.39	تقدم الادارة حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم.					
.40	تحرص الادارة على تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر....) بغض النظر عن ثقافتهم.					

الملحق (4)

استبانة تحكيم أهداف وموضوعات البرنامج التدريبي بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

المكرم الدكتور   حفظه الله

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث باقتراح برنامج تدريبي إداري لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية الحكومية، وهو جزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الادارة التربوية، إذ قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع تطبيق الإداريين لإدارة التنوع، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الاداريين في الجامعات السعودية بحاجة إلى تدريب لتطبيق ادارة التنوع.

وبما أنكم تتمتعون بخبرة ودراية واسعة في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يرجو منكم التكرم بتحكيم أهداف وموضوعات هذا البرنامج وذلك من خلال وضع علامة (✓) أمام الحقل الذي ترونه مناسباً، وتدوين ملاحظاتكم بالحذف أو الإضافة أو التعديل لأي هدف أو موضوع،

أشكر لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،،،

الباحث

محمد سالم الصريصري

القسم الأول: أهداف البرنامج

المجال	الهدف	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	- تكوين فرق العمل مع مراعاة تضمين هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة. - تعيين موجهين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم. - إصدار تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة. - تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من مختلف الثقافات. - ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم. - عقد الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.			
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	- الاستعانة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء خبرة العاملين من ثقافات مختلفة. - تعزيز دافعية العاملين للعمل من خلال استخدام الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة. - تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة للاستفادة من التباين الثقافي. - تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية. - توظيف جميع المقدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.			

التعامل مع تحديات التنوع	- حل الخلافات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة. - التعامل مع الشللية التي تتشكل من قبل اللذين ينتمون إلى نفس الثقافة. - جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين. - تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي. - التعامل بفاعلية مع الخلافات التي تنشأ بسبب التنوع. - تبني أساليب إبداعية في إدارة اختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة. - تصحيح المعتقدات الخاطئة بالاختلاف أو التباين الثقافي لدى العاملين في الجامعة. - مقاومة الآراء النمطية السلبية والمرتبطة بالتنوع الثقافي.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة أو جنسية محددة). - تشكيل فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع الثقافي.			
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	- إبراز الصفات الايجابية لدى جميع العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. - الترحيب بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين ليستفيد منها لتحسين الأداء. - تشجيع جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم. - ربط تنوع الموارد البشرية بأهداف الجامعة. - زيادة قيمة العمل في الجامعة في ظل تنوع الموارد البشرية. - المحافظة على استقلالية الجامعة على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها. - إيجاد سياسات واضحة تحث على الاستفادة من			

	تنوع الثقافات في الجامعة. - تلبية احتياجات جميع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافتهم. - تقديم حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم. - تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر،........) بغض النظر عن ثقافتهم.			

ثانياً: موضوعات البرنامج

المجال	الموضوع	مناسب	غير مناسب	التعديل المقترح
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	- مفهوم التواصل. - أنواع التواصل. - خطوات التواصل. - تطبيقات عملية لوضع خطة لتسهيل عملية التواصل. - توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي. - تنفيذ التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة. - توزيع أدوار العمل على وفق أسس عادله بعض النظر عن الثقافات. - اقتراح خطة لتطوير عملية التواصل عبر الثقافات.			
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	- مفهوم الذكاء الثقافي. - أهداف الذكاء الثقافي. - تنمية مقدرات قابلية الإداريين في الجامعات الحكومية في الإندماج . توضيح أهمية التقليل من احتمالية إساءة الفهم. - توضيح الرموز السائدة ودلالاتها ومعانيها. - تكوين انطباعات تتناسب مع ثقافة كل عامل.			
التعامل مع تحديات التنوع	- توضيح التحديات التي يمكن أن تحدث. - الكشف عن أنواع التحديات. - تطوير رؤية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة - تطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع. - وضع استراتيجيات للتعامل مع التحديات.		-	
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	- مفهوم البيئة الاندماجية. - أهمية البيئة الاندماجية. - تنمية روح مشتركة بين جميع أعضاء الفريق. - تطوير القواسم المشتركة من المحاور المهمة لتطوير التماسك - تهيئة مناخ متنوع من الاختلافات التنظيمية. - توجيه فرق العمل من خلال إعطاء ملاحظات الأداء وتشجيع التدريب على المهارات اللازمة للتعامل مع التنوع.			

الملحق (5)

اسماء المحكمين للبرنامج التدريبي

الرقم	المحكم	مكان العمل
1	أ.د محمد الخوالده	جامعة اليرموك
2	أ.د محمد شمس زين العابدين	جامعة طيبة
3	د. ابراهيم ابو جامع	جامعة طيبة
4	د. جميل موسى الحميد	جامعة الجوف
5	د. فيصل مدالله الرويشد	جامعة الجوف
6	د. يعن الله القرني	جامعة الملك عبدالعزيز
7	د. محمد أحمد منشي	جامعة أم القرى
8	د. حسن الزهراني	جامعة الملك عبدالعزيز
9	د. تيسير محمد صقر	جامعة اليرموك
10	د. ياسين الصفراني	جامعة طيبة
11	د. عبدالله يوسف عبيد	جامعة الملك عبدالعزيز

الملحق (6)

أهداف البرنامج التدريبي بصورتها النهائية

المجال	الهدف
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	- تكوين فرق العمل مع مراعاة تضمين هذه الفرق أعضاء من بلدان مختلفة. - تعيين موجهين ثقافيين لتفعيل التواصل بين جميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم. - إصدار تعليمات بهدف تجنب الوقوع بالأخطاء نتيجة اختلاف اللغة. - تشجع الإدارة الاندماج بين العاملين من مختلف الثقافات. - ترحب الإدارة بجميع العاملين بغض النظر عن ثقافتهم. - عقد الاجتماعات بهدف الاستفادة من خبرتهم بغض النظر عن ثقافتهم.
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	- الاستعانة بأساليب جديدة لمواجهة التحديات غير المتوقعة في ضوء خبرة العاملين من ثقافات مختلفة. - تعزيز دافعية العاملين للعمل من خلال استخدام الأساليب المتنوعة للتعامل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة. - تطوير شبكات التواصل مع من ينتمون إلى ثقافات مختلفة للاستفادة من التباين الثقافي. - تعيين عاملين من ثقافات مختلفة بهدف تحسين المكتسبات الثقافية. - توظيف جميع المقدرات والمهارات والمعارف لدى العاملين من ثقافات مختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة.

التعامل مع تحديات التنوع	- حل الخلافات التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين ذوي القيم والمعتقدات والأولويات المختلفة. - التعامل مع الشللية التي تتشكل من قبل اللذين ينتمون إلى نفس الثقافة. - جمع المعلومات عند حدوث خلاف ناتج عن التباين الثقافي لدى العاملين. - تصحيح المعتقدات الخاطئة والتي قد تنشأ بسبب التباين الثقافي. - التعامل بفاعلية مع الخلافات التي تنشأ بسبب التنوع. - تبني أساليب إبداعية في إدارة اختلاف الثقافات بين العاملين في الجامعة. - تصحيح المعتقدات الخاطئة بالاختلاف أو التباين الثقافي لدى العاملين في الجامعة. - مقاومة الآراء النمطية السلبية والمرتبطة بالتنوع الثقافي.(المفاهيم المسبقة عن جماعة معينة أو جنسية محددة). - تشكيل فرق عمل متخصصة للاستفادة من التنوع الثقافي.
توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	- إبراز الصفات الايجابية لدى جميع العاملين اللذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة. - الترحيب بالاختلافات العديدة التي تميز العاملين ليستفيد منها لتحسين الأداء. - تشجيع جميع الموظفين على إظهار مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بغض النظر عن انتماءاتهم. - ربط تنوع الموارد البشرية بأهداف الجامعة. - زيادة قيمة العمل في الجامعة في ظل تنوع الموارد البشرية. - المحافظة على استقلالية الجامعة على الرغم من احترامها لجميع ثقافات العاملين فيها. - إيجاد سياسات واضحة تحث على الاستفادة من تنوع الثقافات في الجامعة. - تلبية احتياجات جميع العاملين فيها بغض النظر عن ثقافتهم.

- تقديم حوافز تشجع جميع العاملين على الإبداع والتطور بغض النظر عن ثقافتهم. - تقديم فرص تساهم في تطوير جميع العاملين(تدريب، مشاركة في مؤتمر،........) بغض النظر عن ثقافتهم.	

الملحق (7)

البرنامج التدريبي بصورته النهائية

المجال	الموضوع
التواصل عبر الثقافة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة	- مفهوم التواصل. - أنواع التواصل. - خطوات التواصل. - تطبيقات عملية لوضع خطة لتسهيل عملية التواصل. - توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي. - تنفيذ التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة. - توزيع أدوار العمل على وفق أسس عادله بعض النظر عن الثقافات. - اقتراح خطة لتطوير عملية التواصل عبر الثقافات.
إدارة الذكاء الثقافي المكتسب في الجامعة	- مفهوم الذكاء الثقافي. - أهداف الذكاء الثقافي. - تنمية مقدرات قابلية الإداريين في الجامعات الحكومية في الإندماج . - توضيح أهمية التقليل من احتمالية إساءة الفهم. - توضيح الرموز السائدة ودلالاتها ومعانيها. - تكوين انطباعات تتناسب مع ثقافة كل عامل.
التعامل مع تحديات التنوع	- توضيح التحديات التي يمكن أن تحدث. - الكشف عن أنواع التحديات. - تطوير رؤية لتحقيق التغيير المخطط الواعي للتماشي مع المفاهيم الجديدة - تطبيق الإجراءات الإدارية المتعلقة بإدارة التنوع. - وضع استراتيجيات للتعامل مع التحديات.

توفير بيئة اندماجية يتناغم فيها العاملون من مختلف الثقافات	- مفهوم البيئة الاندماجية. - أهمية البيئة الاندماجية. - تنمية روح مشتركة بين جميع أعضاء الفريق. - تطوير القواسم المشتركة من المحاور المهمة لتطوير التماسك - تهيئة مناخ متنوع من الاختلافات التنظيمية. - توجيه فرق العمل من خلال إعطاء ملاحظات الأداء وتشجيع التدريب على المهارات اللازمة للتعامل مع التنوع.

الملحق (8)

مراسلات تسهيل مهمة



رئــاســـة الجامـــعـــة
University Administration

الرقـــم: ١١/١/١٨ ١٢٠٦
الرقم الآلي: ٢٠٨٩٢٩٠
الموافـــق: ٤/٠٤/٢٠١٣م

سعادة الملحق الثقافي في لسفارة المملكة العربية السعودية

عمان

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " محمد بن سالم بن حمد الصريصري " من طلبة برنامج دكتوراه الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان : –

" برنامج تدريب إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية "

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية.

وأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالته هو الدكتور " محمد سليم الزبون ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

هاتف – ٥٣٥٥٠٠٠ (٦–٩٦٢) فرعي– ٢١١٢٠ فاكس – ٥٣٥٥٥١١ (٦–٩٦٢) فرعي ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

الملحق (9)

مراسلات تسهيل مهمة

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN



سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

١٠٦٤٦٥٦٦٥٣

معالي مدير جامعة طيبة   المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته...وبعد:

إشارة لخطاب نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية رقم ١١/١/٨/٦/١٣٠٦ وتاريخ ٢٠١٢/٤/٤م (المرفق صورته) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب/ محمد سالم حمد الصريصري، الملتحق بالجامعة الأردنية في تخصص الإدارة التربوية لمرحلة الدكتوراه في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي إداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية).

نأمل التلطف بالنظر في إمكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

وتقبلوا تحياتي وتقديري...

الملحق الثقافي السعودي في الأردن بالإنابة

أ. راشد بن عبد الله بن سعد الثابت

الرقم: ٤٦٨٤   التاريخ: ١٤٣٤/٦/٥هـ   الموضوع: المرفقات:

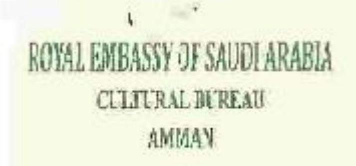
هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: saomjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

الملحق (10)

مراسلات تسهيل مهمة

سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان





١٠٦٤٦٥٦٦٥٣

معالي مدير جامعة أم القرى المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته... وبعد:

إشارة لخطاب نائب رئيس الجامعة لشوون الكليات الإنسانية رقم ١١/١/٨/١٣٠٦ وتاريخ ٢٠١٣/٤/٤م (المرفق صورته) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب/ **محمد سالم حمد الصريصري**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق **ببحثه** لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان (برنامج تدريبي إداري مقترح **لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية**).

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

ولسعادتكم تحياتي وتقديري،،،

الملحق الثقافي السعودي في الأردن بالإنابة

أ. راشد بن عبد الله بن سعد الثابت

الرقم: ٤٠٦٨٢ التاريخ: ١٤٣٤/٦/٥هـ الموضوع: المرفقات:

هاتف: ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس: ٥٣٣١٤٥٣ ص ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني: E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O Box 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

الملحق (11)

مراسلات تسهيل مهمة

ROYAL EMBASSY OF SAUDI ARABIA
CULTURAL BUREAU
AMMAN



سفارة المملكة العربية السعودية
الملحقية الثقافية
عمان

١٠٦٤٦٥٦٦٥٣

معالي مدير جامعة الملك عبد العزيز المحترم

السلام عليكم ورحمة الله بركاته... **وبعد:**

إشارة لخطاب نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الانسانية رقم ١٣٠٦/٨/١/٢٦ وتاريخ ٢٠١٣/٤/٤م (المرفق صورته) والمتضمن طلب تسهيل مهمة الطالب/ **محمد سالم حمد الصريصري**، الملتحق بالجامعة **الأردنية** في تخصص **الإدارة التربوية** لمرحلة **الدكتوراه** في إجراء بحث ميداني وجمع معلومات تتعلق ببحثه لرسالة الدكتوراه التي هي بعنوان **(برنامج تدريبي اداري مقترح لتطبيق إدارة التنوع في الجامعات السعودية).**

نأمل التلطف بالنظر في امكانية تسهيل مهمة المذكور وموافاتنا بموافقتكم على ذلك.

وتسعادتكم تحياتي وتقديري...

الملحق الثقافي السعودي في الأردن بالإنابة

أ. راشد بن عبد الله بن سعد الثابت

الرقم: ٤٦٨١ التاريخ: ١٤٣٤/٦/٥هـ الموضوع: .... المرفقات: ....

هاتف ٥٣٧٥٥٥٥ فاكس ٥٣٣١٤٥٣ ص.ب ٢٧١٧ عمان ١١٨٢١ الأردن البريد الإلكتروني : saacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo
Tel:5375555 Fax: 5331453 P.O.Box. 2717 Amman 11821 Jordan E-mail:sacmjo@sacm.org.jo - www.sacm.org.jo

A PROPOSED ADMINSTRARTIVE TRAINING PROGRAM TO APPLY DIVERSITY MANAGEMENT AT THE PUBLIC SAUDI UNIVERSITIES

By
Mohammed Salem Hamad AlSurisry
Supervisor
Mohammad Saleem Al Zboon

ABSTRACT

The study aimed at proposing a training program to apply diversity management in Public Saudi Universities. The population of the study consisted of the managerial staff in the public universities in the Western area in the Kingdom of Saudi Arabia which is: King Abdulaziz University, Umm Al-Qura University, Taibah University, while the sample of the study consisted of (697) members. A questionnaire was developed to discover the reality of applying diversity management by managerial in Saudi Universities.

The study showed that all the diversity management areas (Communication through culture with people belongs to various culture, Managing culture intelligence gained in university, dealing with diversity challenges, enhance a fusion environment help in harmonize employees from different cultures) have a medium level. Moreover, the study showed that there are no statistical differences on the level $(0.05 \geq \alpha)$of the reality of managerial applying diversity management in the Saudi Pubic Universities due to gender and job position. Although, it showed that there are statistical differences on the level $\geq \alpha)$ $(0.05$ of the reality of managerial applying diversity management in the Saudi Pubic Universities due to experience. The study recommends in the importance of applying the proposed training program to apply diversity management in Public Saudi Universities